

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,  
BUDAYA SEKOLAH, DAN KINERJA GURU  
TERHADAP EFEKTIVITAS SEKOLAH  
DI SMA NEGERI KABUPATEN  
PRINGSEWU**

**Tesis**

**Oleh**

**NURHAFIFAH**



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

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE PRINCIPAL LEADERSHIP, SCHOOL CULTURE, AND TEACHERS PERFORMANCE TO SCHOOL EFFECTIVENNES IN HIGH SCHOOL STATE DISTRICT PRINGSEWU**

**By  
NURHAFIFAH**

The purpose of this study was to determine and analyze the significant influence of school leadership, school culture and teacher performance on the effectiveness school of SMA Negeri District Pringsewu. This research is quantitative descriptive, population in this study is the number of teachers in SMA Negeri in District Pringsewu consisting of 9 State schools, This research is quantitative descriptive, population in this study is the number of teachers in high schools in District Pringsewu consisting of 9 SMA Negeri, Then using the Cluster Sampling 4 schools obtained the population in this study. The population in this study a total of 129 teachers and smples 98 teacher. The samples for teachers conducted by using the formula Slovin. Data was collected by questionnaire. Analysis of data using path analysis (path analysis). This study was conducted to determine how much influence school leadership, school culture and teacher performance on the effectiveness of the school. Efforts to develop school effectiveness researchers suggest using a model Grow-me. The results of this study indicate that principle leadership have a significant effect on the effectiveness school of 34,66%, school culture significantly influence the effectiveness school of 21,23%, and teacher performance significantly influence the effectiveness school of 17,97%. School leadership, school culture and teacher performance together have a significant effect on the effectiveness school of 73,86%.

Keywords: School culture, school effectiveness, leadership, teacher performance

## ABSTRAK

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA SEKOLAH, DAN KINERJA GURU TERHADAP EFEKTIVITAS SEKOLAH DI SMA NEGERI KABUPATEN PRINGSEWU**

Oleh  
**NURHAFIFAH**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja guru terhadap efektivitas sekolah di SMA Kabupaten Pringsewu baik secara parsial maupun secara simultan. Penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, populasi penelitian ini adalah guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu yang terdiri atas 9 sekolah, kemudian dengan menggunakan *Cluster Sampling* didapat 4 sekolah yang menjadi populasi dalam penelitian ini. Populasi dalam penelitian ini sejumlah 129 guru dengan sampel 98 guru. Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin. Pengumpulan data menggunakan kuisioner. Analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja guru terhadap efektivitas sekolah. Upaya Mengembangkan efektivitas sekolah peneliti menyarankan menggunakan model *Grow-me*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sekolah sebesar 34,66%, budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sekolah sebesar 21,23% dan kinerja guru berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sekolah sebesar 17,97%. Kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja guru secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sekolah sebesar 73,86%,

**Kata Kunci:** Budaya sekolah, efektivitas sekolah, kepemimpinan, kinerja guru

Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA SEKOLAH, DAN KINERJA GURU TERHADAP EFEKTIVITAS SEKOLAH DI SMA NEGERI KABUPATEN PRINGSEWU**

Nama Mahasiswa : **Nurhafifah**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1423012016

Program Studi : Manajemen Pendidikan

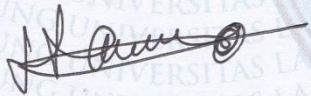
Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan

**MENYETUJUI**

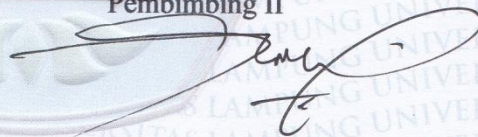
1. Komisi Pembimbing

Pembimbing I



**Dr. Sulton Djasmi, M.Pd.**  
NIP. 19520504 197903 1 002

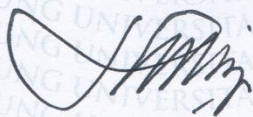
Pembimbing II



**Dr. Alben Ambarita, M.Pd.**  
NIP. 19570711 198503 1 004

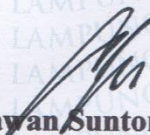
2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan



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

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen Pendidikan



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

**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua : Dr. Sulton Djismi, M.Pd.**

**Sekretaris : Dr. Alben Ambarita, M.Pd.**

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

**II. Dr. Riswanti Rini, M.Si.**



**Dekan 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 19530528 198103 1 002**

**4. Tanggal Lulus Ujian : 22 Juni 2016**


## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebernarnya bahwa.

1. tesis dengan judul **“Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kinerja guru terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata 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 hukum yang berlaku.

Lampung, 18 Juni 2016



**Nurhafifah**  
NPM. 1423012016

## RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Bandung Baru, pada Tanggal 19 Maret 1992, Kecamatan Adiluwih Kabupaten Pringsewu. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara pasangan Bapak Alchadis dan Siti Aisyah.

Penulis menyelesaikan pendidikan TK Islam Kanak-Kanak Bandung Baru dan lulus pada tahun 1998. Pendidikan dasar di MIN Model Bandung Baru dan lulus pada tahun 2004. Pendidikan menengah pertama di MTS Al- Huda Bandung Baru lulus pada tahun 2007. Pendidikan menengah atas di SMA Negeri 1 Sukoharjo lulus pada tahun 2010, dan pendidikan Strata 1 di Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung (IAIN) dan diterima sebagai mahasiswi Fakultas Tarbiyah Manajemen dan Supervisi Pendidikan lulus pada tahun 2014. Penulis melanjutkan S2 di Universitas Lampung sebagai Mahasiswi Manajemen Pendidikan sampai saat ini.

## **PERSEMBAHAN**

Syukur Alhamdulillah, saya persembahkan tesis ini kepada.

- Ayahku tercinta Al Chadis dan Ibuku tersayang Siti Aisyah yang senantiasa mendo'akanku agar menjadi orang yang sukses dan selalu mengajarkanku tentang kesabaran dan kesederhanaan dalam hidupku yang selalu memanjatkan doa untuk putri yang kedua dalam setiap sujudnya,
- Kakakku Yuliyanti, M.Pd.I, adikku M. Saiful Fahri, beserta keluarga besarku di Bandung Baru terimakasih atas do'a dan dukungan, kasih sayang, motivasi dalam hidupku,
- Semua teman-teman yang telah membantu selama proses belajar, hingga selesai tesis ini,
- Almamater tercinta Universitas Lampung.



## MOTTO



Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai dari sesuatu urusan, tetaplah bekerja keras untuk urusan yang lain.  
(Q.S Al-Insyirah : 6-7)

## SANWACANA

Alhamdulillah Robbil ‘Alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita yang membawa kita dari zaman Jahiliah ke zaman yang terang berderang, yaitu Rasulullah Muhammad SAW.

Tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Efektivitas Sekolah di SMA Kabupaten Pringsewu adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister pendidikan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.

Selama penulisan tesis ini tentunya kesulitan dan hambatan telah dihadapi penulis, dalam mengatasinya penulis menyadari sepenuhnya bahwa terselesaikannya penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang tulus ikhlas kepada pihak-pihak di bawah ini.

1. Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.Pd., selaku rektor Universitas Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Pascasarjana Universitas Lampung,
2. Prof.Dr. Sudjarwo, M. S selaku Direktur Pascasarjana Universtas Lampung yang telah memberikan arahan dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini,

3. Dr. Muhammad Fuad, M.Hum., selaku Dekan FKIP Universitas Lampung beserta staff dan jajarannya yang telah memfasilitasi dan memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini,
4. Dr. Riswanti Rini, M.Si., selaku ketua jurusan Ilmu Pendidikan sekaligus selaku pembahas I yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis serta kemudahan dalam menyelesaikan tesis ini,
5. Dr. Irawan Suntoro, M.S., selaku ketua program studi dan selaku pembahas II Magsiter Manajemen Pendidikan yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan perhatian, motivasi dan semangat kepada penulis demi terselesaikannya tesis ini,
6. Dr. Sulton Djasmi, M.Pd., selaku dosen pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk untuk konsultasi dan memberikan bimbingan, dan saran selama penyusunan tesis sehingga tesis ini menjadi lebih baik,
7. Dr. Alben Ambarita, M.Pd., selaku dosen pembimbing akademik dan Pembimbing II yang telah meluangkan banyak waktu, mencurahkan pikiran, mengarahkan serta memberikan petunjuk dan motivasi dalam penyusunan tesis ini dengan penuh keikhlasan,
8. Bapak, Ibu dosen dan staf karyawan Program Studi Magister Manajemen Pendidikan di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis,
9. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Pagelaran, SMA Negeri 1 Sukoharjo, SMA Negeri 1 Ambarawa, SMA Negeri 1 Adiluwih yang telah memberi izin dan memfasilitasi demi terselesainya penelitian ini,
10. dewan guru dan staff SMA Negeri 1 Pagelaran, SMA Negeri 1 Sukoharjo, SMA Negeri 1 Ambarawa, SMA Negeri 1 Adiluwih yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini,
11. Sahabat-sahabat baikku tersayang seluruh teman Manajemen Pendidikan angkatan 2014 MP06 yang selama ini memberiku semangat dan selalu menemani saat suka maupun duka. Semoga kebersamaan kita selalu terjaga dan semoga menjadi kenangan terindah dan takkan pernah terlupakan untuk selamanya,

12. Pak Bagio dan pak Dwi, selaku staf Sekretaris Pascasarjana Manajemen Pendidikan FKIP Unila yang telah bersedia membantu menyediakan fasilitas seminar proposal, seminar hasil dan sidang tesis.

Penulis harap setiap kata terangkai dalam tesis ini dapat menjadi sahabat yang mencerahkan. Segala kerendahan hati penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan, dan keterbatasan ilmu yang penulis miliki dan kekhilafan nalar penulis sebagai penulis. Penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini. Semoga dengan bantuan dan dukungan yang diberikan mendapat balasan pahala disisi Allah SWT dan semoga tesis ini bermanfaat.

Bandar Lampung, 18 Juni 2016

**Nurhafifah**

## DAFTAR ISI

|   |             |
|---|-------------|
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                   | <b>v</b>    |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                 | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....              | <b>ix</b>   |
| <br>                                      |             |
| <b>BAB I     PENDAHULUAN</b> .....        | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....           | 1           |
| 1.2 Identifikasi Masalah .....            | 8           |
| 1.3 Batasan Masalah.....                  | 9           |
| 1.4 Rumusan Masalah .....                 | 9           |
| 1.5 Tujuan Penelitian .....               | 11          |
| 1.6 Manfaat Penelitian .....              | 12          |
| 1.7 Ruang Lingkup Penelitan .....         | 13          |
| <br>                                      |             |
| <b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b> .....   | <b>15</b>   |
| 2.1 Efektivitas sekolah .....             | 15          |
| 2.2 Kepemimpinan kepala sekolah .....     | 23          |
| 2.3 Budaya sekolah .....                  | 29          |
| 2.4 Kinerja guru .....                    | 34          |
| 2.5 Penelitian yang Relevan .....         | 39          |
| 2.6 Kerangka Pikir .....                  | 44          |
| 2.7 Hipotesis.....                        | 52          |
| <br>                                      |             |
| <b>BAB III   METODE PENELITIAN</b> .....  | <b>54</b>   |
| 3.1 Jenis dan Rancangan Penelitian.....   | 54          |
| 3.2 Populasi dan Sampel.....              | 54          |
| 3.3 Teknik Pengumpulan Data .....         | 56          |
| 3.4 Variabel Penelitian.....              | 57          |
| 3.5 Definisi Konseptual .....             | 57          |
| 3.6 Definisi Operasional .....            | 59          |
| 3.7 Teknik Pengumpulan Data .....         | 62          |
| 3.8 Kisi-kisi Instrumen Penelititan ..... | 62          |
| 3.9 Kalibrasi Instrumen Penelitian .....  | 64          |
| 3.10 Uji Persyaratan Analisis .....       | 71          |
| 3.11 Teknik Analisis Data .....           | 75          |
| 3.12 Uji Hipotesis .....                  | 76          |

|                       |  |            |
|-----------------------|--|------------|
| <b>BAB IV</b>         | <b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>                       | <b>79</b>  |
| 4.1                   | Hasil Penelitian .....   | 79         |
| 4.1.1                 | Deskripsi Data .....   | 80         |
| 4.1.1.1               | Deskripsi data variabel efektivitas sekolah.....                   | 80         |
| 4.1.1.2               | Deskripsi data variabel kepemimpinan kepala sekolah .....          | 82         |
| 4.1.1.3               | Deskripsi data variabel budaya sekolah.....                        | 84         |
| 4.1.1.4               | Deskripsi data variabel kinerja guru .....                         | 86         |
| 4.1.2                 | Uji Persyaratan Statistik Parametrik .....                         | 88         |
| 4.1.2.1               | Uji normalitas data.....   | 88         |
| 4.1.2.2               | Uji homogenitas data .....   | 89         |
| 4.1.3                 | Uji Persyaratan Analisis.....                                      | 91         |
| 4.1.3.1               | Uji linearitas garis regresi.....                                  | 91         |
| 4.1.3.2               | Uji multikolinearitas .....  | 92         |
| 4.1.3.3               | Uji autokorelasi.....  | 93         |
| 4.1.3.4               | Uji heterokedastisitas .....                                       | 95         |
| 4.1.4                 | Analisis Data .....  | 97         |
| 4.1.4.1               | Persamaan Struktural .....   | 100        |
| 4.1.4.2               | Besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen ..... | 101        |
| 4.1.5                 | Pengujian Hipotesis/ Menguji Kebermaknaan Koefisien Jalur .....    | 105        |
| 4.1.5.1               | Uji t pengujian hipotesis secara sendiri-sendiri/parsial .....     | 106        |
| 4.1.5.2               | Uji F untuk pengujian hipotesis secara simultan/gabungan .....     | 113        |
| 4.1.6                 | Resume Analisis Statistik .....                                    | 115        |
| 4.2                   | Pembahasan .....   | 119        |
| 4.3                   | Keterbatasan Penelitian .....                                      | 128        |
| 4.4                   | Konsep Model Pengembangan .....                                    | 129        |
| <b>BAB V</b>          | <b>KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....</b>                       | <b>136</b> |
| 5.1.                  | Kesimpulan .....   | 136        |
| 5.2.                  | Implikasi.....   | 137        |
| 5.3.                  | Saran.....   | 138        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> | <b>.....</b>   | <b>140</b> |
| <b>LAMPIRAN</b>       |  |            |

## DAFTAR TABEL

| <b>Tabel</b>   | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| 1.1 Laporan <i>Output/out come</i> Tahun 2014/2015 .....           | 4              |
| 2.1 Ciri-ciri Sekolah Efektif .....                                | 21             |
| 3.1 Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian .....                    | 56             |
| 3.2 Daftar Pembobotan Penilaian Efektivitas Sekolah .....          | 59             |
| 3.3 Daftar Pembobotan Penilaian Kepemimpinan Kepala Sekolah .....  | 60             |
| 3.4 Daftar Pembobotan Penilaian Budaya Sekolah .....               | 60             |
| 3.5 Daftar Pembobotan Penilaian Kinerja Guru .....                 | 61             |
| 3.6 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian .....                           | 62             |
| 3.7 Pengujian Validitas Variabel Efektivitas Sekolah .....         | 66             |
| 3.8 Pengujian Validitas Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ..... | 67             |
| 3.9 Pengujian Validitas Variabel Budaya Sekolah .....              | 68             |
| 3.10 Pengujian Validitas Variabel Kinerja Guru .....               | 69             |
| 3.11 Pengujian Reliabilitas .....                                  | 71             |
| 4.1 Deskripsi Data Variabel Penelitian .....                       | 80             |
| 4.2 Deskripsi Data Variabel Efektivitas Sekolah .....              | 81             |
| 4.3 Deskripsi Data Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah .....      | 82             |
| 4.4 Deskripsi Data Variabel Budaya Sekolah .....                   | 84             |
| 4.5 Deskripsi Data Variabel Kinerja Guru .....                     | 86             |
| 4.6 Normalitas Data .....  | 88             |
| 4.7 Rekapitulasi Uji Normalitas .....                              | 89             |
| 4.8 Uji Homogenitas .....  | 90             |
| 4.9 Rekapitulasi Uji Homogenitas .....                             | 90             |
| 4.10 Uji Linieritas Regresi .....                                  | 91             |
| 4.11 Rekapitulasi Linearitas Regresi .....                         | 92             |
| 4.12 Uji Multikolinearitas .....                                   | 92             |
| 4.13 Rekapitulasi Multikolinieritas .....                          | 93             |
| 4.14 Uji Autokorelasi .....  | 94             |
| 4.15 Rekapitulasi Hasil Uji Heterokedastisitas .....               | 96             |

## DAFTAR GAMBAR

| Gambar   | Halaman |
|--|---------|
| 2.1 Fungsi Budaya Sekolah .....  | 33      |
| 2.2 Konstalasi model hubungan antarvariabel .....                                | 52      |
| 4.1 Histogram Variabel Efektivitas Sekolah .....                                 | 82      |
| 4.2 Histogram Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....                          | 84      |
| 4.3 Histogram Variabel Budaya Sekolah.....                                       | 86      |
| 4.4 Histogram Variabel Kinerja Guru .....  | 88      |
| 4.5 Model Diagram Jalur Berdasarkan Paradigma Penelitian .....                   | 97      |
| 4.6 Model Persamaan Dua Jalur .....  | 98      |
| 4.7 Substruktur I .....  | 99      |
| 4.8 Substruktur II .....   | 99      |
| 4.9 Substruktur I .....  | 101     |
| 4.10 Substruktur II.....   | 103     |
| 4.11 Diagram Jalur Lengkap.....  | 105     |
| 4.12 Pengaruh Tidak Langsung $X_1$ Terhadap Z Melalui Y .....                    | 111     |
| 4.13 Pengaruh Tidak Langsung $X_2$ Terhadap Z Melalui Y .....                    | 112     |
| 4.14 Konsep Model Hipotetik Pelatihan dan Pengembangan Efektivitas Sekolah ..... | 135     |



## DAFTAR LAMPIRAN

| <b>Lampiran</b>   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| 1. Hasil Pengujian Analisis Validitas dan Reliabilitas..... | 144            |
| 2. Kisi-kisi Instrumen.....                                 | 170            |
| 3. Kuesioner Penelitian .....                               | 172            |
| 4. Rekapitulasi data Penelitian .....                       | 178            |
| 5. Uji Normalitas.....                                      | 190            |
| 6. Uji Homogenitas .....                                    | 190            |
| 7. Uji Linieritas .....                                     | 191            |
| 8. Uji Multikolinieritas.....                               | 192            |
| 9. Uji Autokorelasi.....                                    | 192            |
| 10. Uji Heterokedastisitas .....                            | 193            |
| 11. Uji Hipotesis .....                                     | 194            |
| 12. Tabel R Product Moment.....                             | 197            |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kemajuan suatu bangsa amat bergantung pada sumber daya manusia (SDM). Pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam proses peningkatan SDM dan pendidikan merupakan faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia yang berkualitas untuk menghadapi persaingan memasuki era globalisasi yang sangat kompetitif baik dalam bidang pendidikan maupun teknologi, sehingga perlu adanya perubahan dan pengembangan dalam dunia pendidikan.

Pemerintah sangat serius dalam menangani bidang pendidikan, sebab dengan sistem pendidikan yang baik diharapkan muncul generasi penerus bangsa yang berkualitas dan mampu menyesuaikan diri untuk hidup bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Pendidikan atau sekolah yang berkualitas disebut juga sekolah yang berprestasi, sekolah yang baik atau sekolah yang sukses, sekolah yang efektif, dan sekolah yang unggul.

Seluruh anggota sekolah terutama kepala sekolah dan guru masih harus terus meningkatkan kesadaran bahwa sekolah sebagai suatu sistem sosial merupakan organisasi yang dinamis sebagai tempat berlangsungnya proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.

Masalah sumber daya manusia yang tidak berkualitas didukung dengan pernyataan dari Komisi Nasional Perlindungan Anak yang mengatakan bahwa angka putus sekolah di negara Indonesia termasuk tinggi. Setiap tahunnya lebih dari 1,5 juta anak sekolah tidak melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Sebuah kajian tentang Anak Putus Sekolah yang dilakukan bersama oleh Kementerian Pendidikan, UNESCO, dan UNICEF di tahun 2011 menunjukkan bahwa 2,5 juta anak usia 7-15 tahun masih tidak bersekolah, dimana kebanyakan dari mereka putus sekolah sewaktu masa transisi dari SD ke SMP. Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Ainun Naim, (Jumat, 6 Juni 2014) mengatakan baru 30 persen pelajar di Indonesia yang bisa melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi. Pendidikan diharapkan dapat menumbuhkan kemampuan untuk menghadapi tuntutan perubahan pada kenyataan masa kini dan masa depan, baik perubahan dari dalam maupun perubahan dari luar.

Salah satu pertimbangan ditetapkannya UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa “Sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan local, nasional dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah dan berkesinambungan”.

Pemahaman tentang sekolah yang efektif merupakan sesuatu hal yang sangat sulit dijalankan tanpa mengetahui tujuan dan fungsi di sekolah, namun sekolah efektif secara kasat mata dapat diartikan sebagai sekolah yang baik atau sekolah yang ideal. Sekolah yang tidak hanya memiliki kualitas guru yang baik namun input proses dan *output/outcome* yang pada akhirnya akan menyatakan sejauh mana sekolah mampu mencapai tujuan atau sasaran.

Era globalisasi saat ini pola pikir masyarakat masih tergolong klasik yang beranggapan bahwa sekolah tinggi tidak menjamin akan mendapatkan pekerjaan. Sebagai contoh, masih banyaknya lulusan sarjana yang menganggur. Selain itu, masyarakat berfikir bahwa sekolah sangat menjenuhkan karena lamanya proses pembelajaran dimulai dari Sekolah Dasar sampai Sekolah Menengah Atas terhitung lamanya proses pembelajaran selama 12 tahun. Pemikiran masyarakat saat ini dari pada untuk melanjutkan ke Perguruan Tinggi dan membuang waktu untuk belajar lebih baik di gunakan untuk bekerja.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhdi Harso (2012), Akinola Oluwatoyin Bolanle, (2013), *Hairuddin Mohd Ali, Salisu Abba Yangaiya*, (2015), Thamsanqa Thulani Bhengu and Themba Thulani Mthembu (2014) mengenai efektivitas sekolah peneliti menyimpulkan ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi efektivitas sekolah di antaranya (1) kepemimpinan kepala sekolah, (2) iklim/budaya sekolah, (3) komitmen organisasi, (4) komite sekolah, (5) kinerja guru, (6) disiplin kerja dan (7) sarana prasarana.

Menurut Natton and D. Smith dalam Ridwan, (2009:335) dimensi dari efektivitas sekolah antara lain. (1) kebermaknaan proses belajar mengajar, (2) manajemen sekolah/pengelolaan sekolah, (3) efektivitas budaya sekolah, (4) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, (5) *out put* sekolah (hasil dan prestasi), dan (6) *out come (benefit)*.

Tabel 1.1 Laporan efektivitas sekolah ditinjau dari *output/out come* di SMAN Se Kabupaten Pringsewu Tahun 2014/2015

| <b>Angka Perolehan</b>    | <b>Tahun 2014/2015</b> |
|---------------------------|------------------------|
| Nilai Akreditasi Sekolah  | A-B                    |
| Rata-rata Nilai UKG CPNS  | Cukup                  |
| Disiplin                  | Cukup                  |
| Rata-rata nilai UN dan US | 56.91                  |
| Angka mengulang kelas     | 10%                    |
| Angka melanjutkan         | ± 50%                  |
| Angka tidak melanjutkan   | ±35%                   |
| Tanpa keterangan          | ±15%                   |

*Sumber: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Pringsewu Lampung*

Pemaparan data di atas, diperkuat dengan hasil wawancara dari para guru dan masyarakat, sehingga dapat di simpulkan bahwa lulusan SMA Negeri Kabupaten Pringsewu yang melanjutkan ke perguruan tinggi dapat dikatakan cukup rendah, hal tersebut dapat diasumsikan bahwa faktor yang mempengaruhi kurang efektifnya sekolah, antara lain (1) kinerja guru yang kurang kondusif, (2) tingkat ekonomi yang lemah, (3) mahal nya biaya pendidikan, (4) sarana dan prasarana yang kurang memadai, (5) kurangnya motivasi dari kepala sekolah, (6) masih terdapat guru yang belum menunjukkan kinerja yang optimal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai pendidik (7) kepala sekolah, guru, dan masyarakat kurang menciptakan kerjasama dalam mencapai tujuan sekolah, (8) masih banyaknya lulusan yang tidak melanjutkan ke perguruan tinggi, (9) budaya sekolah yang kurang kondusif. Hal ini peneliti hanya akan meneliti tiga variable yang mempengaruhi efektivitas sekolah yaitu kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengidentifikasi di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu ini kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, kinerja guru

masih perlu dioptimalkan. Oleh sebab itu, sekolah selain merupakan sarana pembelajaran, sekolah juga perlu mengubah pola pikir masyarakat yang masih tergolong klasik tersebut agar sekolah dapat dikatakan sebagai sekolah yang efektif, apalagi sekolah Negeri merupakan sekolah milik pemerintah yang pada dasarnya sekolah tersebut harus mempunyai pengelolaan yang lebih baik daripada sekolah swasta lainnya.

Salah satu dimensi dari efektivitas sekolah yang dapat dinilai adalah dari outcome (*benefit*). *Output* sekolah tidak hanya diukur dari lulusannya, pada umumnya diukur dari tingkat kinerjanya. Kinerja sekolah bukan semata-mata kinerja siswa yang belajar, tetapi kinerja seluruh komponen sistem, artinya kinerja sekolah adalah pencapaian atau prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses persekolahan. Secara kasat mata, outcome pendidikan sekolah dasar dan menengah adalah siswa yang dapat melanjutkan pendidikannya ke jenjang lebih tinggi, sedangkan bila ia tidak melanjutkan maka dalam kehidupannya dapat berhasil dalam pekerjaannya. Menciptakan sekolah yang efektif yang sangat berperan penting adalah kepala sekolah, karena apabila kepala sekolah mampu menjalankan kepemimpinannya dengan baik maka akan menciptakan struktur dan bawahan yang dapat bekerja sesuai tanggung jawab masing-masing.

Menurut Taylor dalam Ridwan, (2009:334) ciri-ciri efektivitas sekolah antara lain. (1) tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik, (2) pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah, (3) ekspektasi guru dan staf tinggi, (4) ada kerja sama kemitraan antara sekolah, orangtua dan masyarakat, (5) adanya iklim yang kondusif bagi siswa untuk belajar, (6) kemajuan siswa

sering dimonitor, dan (7) menekankan pada keberhasilan siswa dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial.

Berdasarkan pendapat di atas kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu penunjang keberhasilan suatu sekolah menjadi sekolah yang efektif. Menjadi sekolah yang efektif perlu adanya kepemimpinan kepala sekolah yang kuat karena makna kepemimpinan adalah sikap seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja sesuai tanggung jawab dan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Kualitas kepemimpinan sangat mempengaruhi tercapainya sekolah efektif. Kepala sekolah dalam hal ini sebagai pemimpin formal dan faktual sebuah sekolah harus mampu untuk mengkolaborasi dan men-sinergikan komponen komponen sekolah seperti guru, murid, dan karyawan sekolah yang lain. Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu memaksimalkan sarana prasarana yang sudah ada di sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah sudah semestinya mampu menjadi contoh integritas yang patut dicontoh oleh guru dan murid yang ada di sekolah. Integritas seorang pemimpin sangat mempengaruhi kualitas kepemimpinan seseorang, dengan integritas yang baik, seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah akan ditaati dan dihormati oleh guru dan siswa yang dipimpinnya, sehingga dapat tercipta lingkungan organisasi sekolah yang tertib dan kondusif.

Kepala sekolah juga sudah selayaknya untuk fokus dalam mengawasi apa yang terjadi di dalam kelas sebagai inti dari baik tidaknya pendidikan di dalam sekolah.

Keberlangsungan pengawasan kelas ini sangat penting untuk menjaga kualitas kegiatan belajar mengajar di sekolah tersebut. Saat proses dirasa tidak sesuai dengan standar, maka kepala sekolah beserta guru dan tenaga pendidik yang ada di sekolah akan bekerja sama untuk mengusahakan perbaikan sehingga kualitas pelayanan terhadap siswa akan berjalan maksimal.

Efektivitas sekolah dapat diartikan juga sebagai sekolah yang mampu menunjang tingkat keberhasilan kinerja yang merupakan produk kumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan dengan pengaruh budaya kondusif organisasi yang di ciptakan di sekolah. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi sekolah secara umum, namun juga akan berdampak pada perkembangan kemampuan dan efektivitas kerja guru itu sendiri. Budaya juga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi termasuk sikap guru yang memiliki efek positif yang konsisten terhadap prestasi siswa.

Menurut Pidarta (2000:162) Selain itu budaya juga sangat berpengaruh dalam pembentukan sekolah yang efektif. Sekolah sebagai suatu bentuk organisasi punya budaya tersendiri yang membentuk corak dari sistem yang utuh dan khas. Kekhasan budaya sekolah tidak lepas dari visi dan proses pendidikan yang berlangsung yang menuntut keberadaan unsur- unsur atau komponen- komponen sekolah sebagai bidang garapan organisasi. Unsur- unsur tersebut saling berinteraksi dan memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain, dan adakalanya suatu budaya bisa dipakai terus, juga adakalanya harus diperbaiki dan juga adakalanya harus dibuang untuk diganti dengan budaya baru.

Budaya sekolah dipandang sebagai eksistensi suatu sekolah yang terbentuk dari hasil saling mempengaruhi antara tiga faktor, yaitu sikap dan kepercayaan orang yang berada di lingkungan sekolah dan di luar lingkungan sekolah, norma budaya



sekolah dan hubungan antar individu yang ada di sekolah. Budaya sekolah yang efektif menggambarkan ketiga faktor tersebut berjalan sinergi, sehingga diperoleh program yang rasional dan diimplementasikan berdasarkan nilai kemanusiaan, profesionalisme, dan pemberdayaan. Pada sekolah yang efektif para personel merasakan adanya kepuasan bergaul dan berhubungan satu sama lain dan mereka enggan untuk meninggalkan sekolahnya, bukan hanya disebabkan gaji yang memadai, tetapi lebih pada adanya penghargaan yang profesional.

Faktor lain yang ikut mempengaruhi efektivitas sekolah adalah kinerja guru. Guru merupakan salah satu komponen yang sangat menentukan untuk terselenggaranya proses pendidikan. Keberadaan guru merupakan pelaku utama sebagai fasilitator penyelenggaraan proses belajar mengajar. Guru sebagai tenaga profesional harus memiliki kemandirian dalam keseluruhan kegiatan pendidikan baik dalam jalur sekolah maupun luar sekolah, guru memegang posisi yang sangat strategis. Tingkatan oprasional, guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya. Guru merupakan sumber daya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta proses belajar mengajar yang bermutu dan menjadi salah satu faktor yang menentukan mutu pendidikan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan paparan pada latar belakang permasalahan di atas, teridentifikasi beberapa masalah dalam penelitian di antaranya.

- 1.2.1 guru kurang menciptakan suasana dan proses belajar yang kondusif,
- 1.2.2 kepala sekolah kurang memberikan motivasi kepada guru,
- 1.2.3 kepemimpinan kepala sekolah yang kurang kondusif,

- 1.2.4 masih terdapat guru yang belum menunjukkan kinerja yang optimal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai pendidik,
- 1.2.5 fasilitas dalam proses KBM atau sarana dan prasarana yang kurang memadai,
- 1.2.6 kepala sekolah, guru, dan masyarakat kurang menciptakan kerja sama dalam mencapai tujuan sekolah,
- 1.2.7 masih banyaknya lulusan yang tidak melanjutkan ke perguruan tinggi,
- 1.2.8 budaya sekolah yang kurang kondusif.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, menggambarkan adanya beberapa aspek yang mungkin menjadi penyebab munculnya masalah yang dapat mempengaruhi efektivitas sekolah di atas, maka ruang lingkup masalah penelitian ini dibatasi pada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan kinerja guru ( $Y$ ) terhadap efektivitas sekolah ( $Z$ ) di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu Tahun Pelajaran 2014/2015.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1.4.1 apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu?

- 1.4.2 apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu?
- 1.4.3 apakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya organisasi sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu?
- 1.4.4 apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu?
- 1.4.5 apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu?
- 1.4.6 apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja guru terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu?
- 1.4.7 apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah melalui kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu?
- 1.4.8 apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah melalui kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu?
- 1.4.9 apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu?
- 1.4.10 apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kinerja guru secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu?

## 1.5 Tujuan Penelitian

Mengacu pada perumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis.

- 1.5.1 pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 1.5.2 pengaruh yang signifikan budaya sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 1.5.3 hubungan yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya organisasi sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 1.5.4 pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 1.5.5 pengaruh yang signifikan budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 1.5.6 pengaruh yang signifikan antara kinerja guru terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 1.5.7 pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah melalui variable kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 1.5.8 pengaruh yang signifikan antara budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah melalui kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 1.5.9 pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,

1.5.10 pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja guru secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi berbagai pihak, antara lain.

### **1.6.1 Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan berguna dalam pengembangan disiplin ilmu Manajemen Pendidikan serta memberikan penjelasan secara terperinci dan sistematis mengenai pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kinerja guru terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu.

### **1.6.2 Manfaat praktis**

Secara praktis, penelitian ini berguna untuk hal sebagai berikut.

1.6.2.1 Bagi guru penelitian ini dapat berguna dalam hal sebagai berikut.

1. meningkatkan pengetahuan dan pemahaman kompetensi pedagogik dalam mendukung pelaksanaan tugas dalam melaksanakan tanggung jawab sebagai guru dan memperbaiki kualitas pembelajarannya di kelas.
2. menambah pengetahuan dan wawasan berkenaan dengan peranan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi terhadap kinerja guru.
3. menerapkan berbagai upaya dalam menjalankan tugas guru agar terciptanya sekolah yang efektif atau efektivitas sekolah.

1.6.2.2 Bagi Kepala Sekolah penelitian ini berguna dalam hal sebagai berikut.

1. memahami akan tugas manajerial dalam menjalankan kepemimpinannya sebagai kepala sekolah.
2. membina guru dan anggota sekolah agar dapat menciptakan budaya sekolah supaya tercipta efektivitas sekolah.
3. membina guru dengan cara memotivasi agar terciptanya efektivitas sekolah.

1.6.2.3 Bagi sekolah, hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dan informasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan kepala sekolah dan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengoptimalkan efektivitas sekolah sehingga dapat bermanfaat untuk semua pihak di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu.

1.6.2.4 Bagi peneliti berikutnya, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian lanjut dan dalam hal tersebut perlu adanya penelitian lanjut dengan menggunakan variable diluar penelitian ini guna memperbaiki efektivitas sekolah.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini mencakup.

### **1.7.1 Disiplin ilmu**

Disiplin ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah Manajemen Pendidikan.

### **1.7.2 Subjek Penelitian**

Penelitian ini melibatkan sejumlah populasi, yakni para guru sebagai subjek penelitian. Para guru dimaksud adalah seluruh guru yang mengajar

di SMA Negeri 1 Adiluwih, SMA Negeri 1 Sukoharjo, SMA Negeri 1 Banyumas, dan SMAN 1 Pagelaran di Kabupaten Pringsewu.

#### 1.7.3 Objek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah efektivitas sekolah sebagai varibel terikat, kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kinerja guru sebagai variabel bebas.

#### 1.7.4 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini adalah SMA Negeri Kabupaten Pringsewu SMA Negeri 1 Adiluwih, SMA Negeri 1 Sukoharjo, SMA Negeri 1 Banyumas, dan SMAN 1 Pagelaran.

#### 1.7.5 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada Tahun Pelajaran 2014/2015.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Efektivitas Sekolah**

Efektivitas merupakan suatu dimensi tujuan manajemen yang berfokus pada hasil, sasaran, dan target yang diharapkan. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang menetapkan keberhasilan pada *input*, *proses*, *output* dan *outcome*. Pemahaman tentang sekolah yang efektif terlebih dahulu perlu memahami sekolah sebagai suatu sistem. Hal ini penting karena konsep sekolah efektif terkait erat dan tak terpisahkan dengan pemahaman secara komprehensif mengenai sekolah sebagai suatu sistem yang secara keseluruhan terdiri atas komponen *input*, *proses* dan *output/outcome*.

Efektivitas sekolah menurut Taylor (1990:55), adalah sekolah yang semua sumber dayanya diorganisasikan dan dimanfaatkan untuk menjamin semua siswa, tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial-ekonomi, dapat mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah itu. Hal ini menunjukkan bahwa sebuah pembentukan sekolah efektif tidak perlu membeda-bedakan antarindividu satu dengan yang lainnya.



Menurut Satori (2000:16), konsep efektivitas sekolah merujuk kepada harapan tingkat kinerja penyelenggaraan proses belajar, yang direpresentasi oleh hasil belajar peserta didik yang bermutu sesuai dengan tugas pokoknya. Mutu pembelajaran dan hasil belajar yang memuaskan merupakan produk akumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan sekolah dan pengaruh iklim yang kondusif yang diciptakan sekolah.

Menurut Komariah dan Triatna (2010:8), efektivitas menunjukkan ketercapaian sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Sekolah efektivitas terdiri dari manajemen dan kepemimpinan sekolah, kinerja guru, tenaga kependidikan, dan personel lainnya; siswa, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah, dan masyarakatnya, pengelolaan bidang khusus lainnya hasil nyatanya merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan atau kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan.

Sammons, Hilman and Mortimore (1995:3), mendefinisikan sekolah efektif sebagai:

*“one in which pupils progress further than might be expected from consideration of its intake. In other word an effective schools adds extra value to its students outcome in comparison with other schools serving similar intakes. By contrast an ineffective school is one in which students make less progress than expected given their characteristic at intake”.*

Definisi dari Sammons, Hilman dan Mortimore ini dapat dipahami bahwa sekolah efektif merupakan satu hal di mana kemajuan para siswa lebih baik dari kondisi yang biasa diharapkan atau sekolah efektif itu sekolah yang memberikan nilai lebih pada peserta didiknya dibandingkan sekolah lain yang memiliki karakteristik yang sama.

Makmun dalam Komariah dan Triatna (2010:8), menegaskan bahwa efektivitas sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai (*achievement* atau *observed output*) dengan hasil yang diharapkan (*objective, targets, intended output*) sebagaimana telah ditetapkan. Parameternya dapat dinyatakan sebagai angka nilai rasio antara jumlah hasil (kelulusan, produk jasa, produk barang, dan sebagainya) yang dicapai dalam kurun waktu tertentu berbanding dengan jumlah (unsur yang serupa) yang diproyeksikan atau ditergetkan dalam kurun waktu tersebut.

Sekolah sebagai sistem memiliki tiga aspek pokok yang erat kaitannya dengan sekolah efektif. Menurut Depdiknas (2003:10), yakni proses belajar-mengajar, kepemimpinan dan manajemen sekolah serta budaya sekolah. Program aksi untuk meningkatkan keefektifan sekolah secara konvensional senantiasa bertumpu pada kepemimpinan dan manajemen dan kurang menyentuh aspek budaya.

Secara teoritik, penilaian efektivitas sekolah perlu dilakukan dengan cara mengkaji bagaimana seluruh komponen sekolah itu berinteraksi satu sama lain secara terpadu dalam mendukung keempat kompetensi yang harus dikuasai oleh siswa, namun pada praktiknya, pandangan yang *holistic* ini sulit diimplementasikan secara sempurna karena keterbatasan pendekatan penilaian yang dapat digunakan. Oleh karena itu, pengertian penilaian efektivitas sekolah dirumuskan sebagai penilaian terhadap keoptimalan berfungsinya setiap komponen sekolah dan dapat dijadikan barometer untuk mengukur keberhasilan pendidikan.

Mulyasa (2002:144-145), mengemukakan pentingnya reformasi sekolah dilakukan dengan mempertimbangkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berpengaruh besar terhadap sistem pendidikan di sekolah. Perkembangan penduduk yang cepat membutuhkan pelayanan pendidikan yang besar, sumberdaya manusia yang berkualitas merupakan tantangan bagi sekolah untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas, dan perkembangan teknologi informasi yang cepat berdampak pada dunia pendidikan. Menurut Satori (2000:16), konsep efektivitas sekolah merujuk kepada harapan tingkat kinerja penyelenggaraan proses belajar yang direpresentasi oleh hasil belajar peserta didik yang bermutu sesuai dengan tugas pokoknya. Mutu pembelajaran dan hasil belajar yang memuaskan merupakan produk akumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan sekolah dan pengaruh iklim yang kondusif yang diciptakan sekolah.

Efektivitas sekolah ditentukan pula oleh kinerja kepala sekolah yang kompeten secara umum harus memiliki pengetahuan, keterampilan, performance, dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah (Standar Kepala Sekolah, 2007:102). Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah mempunyai peran yang sangat strategis dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan tersebut. Kajian terhadap efektivitas suatu usaha yang panjang dan berkesinambungan. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pimpinan menghadapi tantangan untuk mewujudkan efektivitas sekolah.

Seperti yang diungkapkan Rivai dan Murni (2009: 252), bahwa.

1. pimpinan kepala sekolah telah lama mengenal bahwa isu keefektifan sekolah memberikan ketahanan dan tantangan fundamental pada praktiknya, baik guru dan publik. Singkatnya, mengakui bahwa sekolah yang berbeda mencapai tingkatan sukses yang berbeda, bahkan dengan populasi murid yang sama melihat,

2. tantangan penting kedua adalah, definisi apa yang dilakukan. Keefektifan keorganisasian konstitusi menjadi konstan. Sebagai perubahan konstituensi, paksaan dan harapan berubah untuk mendefinisikan efektivitas sekolah dengan cara yang baru,
3. faktor yang menyulitkan ketiga untuk pimpinan sekolah yang berpegang pada keefektifan sekolah adalah bahwa beragam *stakeholder*, seperti orang tua, pimpinan sekolah, pembuat kebijakan memilih kriteria keefektifan yang berbeda.

Sebelum penulis menarik kesimpulan tentang makna efektivitas sekolah, perlu diketahui bahwa pemahaman efektivitas sekolah merupakan sesuatu yang sangat sulit memahaminya, tanpa menjalankan fungsi sekolah. Berbagai sekolah mungkin saja memiliki tampilan yang berbeda dan efektivitas bagi fungsi dan tujuan yang berbeda. Efektivitas sekolah merupakan ukuran yang menyatakan ketercapaian sasaran atau tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) dimiliki.

Sekolah efektif memiliki indikator yang beragam tetapi secara umum, mengarah pada kualitas hasil pembelajaran. Suharsaputra (2010:65), memandang sekolah efektif dari tiga perspektif, yaitu, (1) sekolah efektif dalam perspektif mutu pendidikan, (2) sekolah efektif dalam perspektif manajemen, dan (3) sekolah efektif dalam perspektif teori organisme. Berikut dijelaskan perspektif sekolah efektif.

1. perspektif mutu pendidikan

Mutu pendidikan di sekolah secara sederhana dilihat dari perolehan nilai atau angka yang dicapai seperti ditunjukkan dalam hasil ulangan dan ujian. Sekolah dianggap bermutu apabila sebagian besar atau seluruh siswanya memperoleh angka/nilai yang tinggi, sehingga berpeluang melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.

## 2. perspektif manajemen

Menurut perspektif ini, dimensi sekolah efektif meliputi. (a) layanan belajar bagi siswa, (b) pengelolaan dan layanan siswa (sarana dan prasarana sekolah), (c) program dan pembiayaan, (d) partisipasi masyarakat dan (e) budaya sekolah.

## 3. sekolah efektif dalam perspektif teori organisme

Menurut teori organisme ini, maka bentuk kehidupan apapun hanya akan bertahan apabila organisme itu mampu memberikan respon yang tepat untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi di sekitarnya.

### **2.1.1 Ciri-ciri sekolah efektif**

Taylor dalam Ridwan (2009:334), menyatakan ciri-ciri efektivitas sekolah antara lain, (1) tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik, (2) pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah, (3) ekspektasi guru dan staf yang tinggi, (4) adanya kerja sama kemitraan antara sekolah, orang tua dan masyarakat, (5) adanya iklim yang kondusif bagi siswa untuk belajar, (6) kemajuan siswa sering dimonitor, dan (7) menekankan pada keberhasilan siswa dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial.

Menurut Komariah dan Triatna (2010: 45), ciri-ciri sekolah efektif digambarkan sebagai berikut.

Tabel 2.1  
Ciri-ciri sekolah efektif

| Aspek                             | Indikator  |
|-----------------------------------|--|
| <i>Supporting inputs</i>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dukungan orang tua dan masyarakat</li> <li>• Lingkungan belajar yang sehat</li> <li>• Dukungan yang efektif dari system pendidikan</li> <li>• Kelengkapan buku dan sumber belajar</li> </ul>  |
| <i>Enabling condition</i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan yang efektif</li> <li>• Tenaga guru yang kompeten, fleksibilitas dan otonomi</li> </ul>  |
| <i>School climate</i>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waktu di sekolah yang lama</li> <li>• Harapan siswa yang tinggi</li> <li>• Sikap guru yang efektif</li> <li>• Keteraturan dan disiplin</li> <li>• Kurikulum yang terorganisasi</li> </ul>   |
| <i>Teaching- Learning process</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• System <i>reward</i> dan insentif bagi siswa dan guru</li> <li>• Tuntutan waktu belajar yang tinggi</li> <li>• Strategi belajar yang variasi</li> <li>• Pekerjaan rumah yang sering, penilaian , dan umpan balik yang sering</li> <li>• Partisipasi (kehadiran, penyelesaian studi dan kelanjutan studi)</li> </ul> |

*Sumber : Komariah dan Triatna, 2010: 45*

Menurut Natton and D. Smith dalam Ridwan (2009: 335), dimensi dari efektivitas sekolah, antara lain, (1) kebermaknaan proses belajar mengajar, (2) manajemen sekolah/pengelolaan sekolah, (3) efektivitas budaya sekolah, (4) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, (5) *out put* sekolah (hasil dan prestasi), dan (6) *out come (benefit)*.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas sekolah merupakan ketercapaian hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, baik dipandang dalam segi manajemen, mutu, dan organismnya.

### **2.1.2 Faktor- faktor yang mempengaruhi efektivitas sekolah**

Efektivitas sekolah mengacu pada tingkat kinerja unit organisasi, kinerja organisasi dapat terlihat dari *output* organisasi yang pada akhirnya dapat diukur dari hasil prestasi siswa, dan tingkat melanjutkan study siswa ke perguruan yang lebih tinggi.

Studi Scheerens yang dikemukakan oleh Dharma, dalam Depdiknas (2006:5), yang dilakukan pada negara maju dan negara berkembang menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan keefektifan sekolah. Pengoperasian faktor-faktor ini menurut perilaku menghasilkan sejumlah indikator keefektifan sekolah seperti prestasi, orientasi, harapan tinggi, kepemimpinan pendidikan, consensus, dan kohesi antar staf, kualitas kurikulum/kesempatan belajar, iklim/budaya sekolah, potensi evaluatif, keterlibatan orang tua, iklim kelas, dan waktu belajar.

Menurut Dharma dalam Depdiknas (2006:7), efektivitas sekolah dipengaruhi oleh kompetensi kepala sekolah, motivasi kerja kepala sekolah dan supervisi pengajaran yang dilakukannya. Selain ketiga faktor tersebut, keefektifan sekolah juga dipengaruhi oleh iklim sekolah, dan kinerja guru. Tidak ada faktor tunggal, langsung atau tidak yang mempengaruhi keefektifan sekolah, semua variabel dalam kerangka konseptual tersebut berinteraksi dalam mempengaruhi keefektifan sekolah.

Jadi, efektivitas sekolah dalam penelitian ini merupakan sekolah yang mampu memanfaatkan sumber daya yang ada untuk menciptakan dan melaksanakan

proses KBM untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Hal ini memerlukan adanya visi-misi yang jelas, adanya kerjasama antar warga sekolah, sarana, dan prasarana yang memadai serta menekankan pada keberhasilan peserta didik yang pada dasarnya akan menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan.

## **2.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar bila memiliki pemimpin yang baik. Pemimpin dalam suatu organisasi memegang kendali utama dalam mengatur jalannya organisasi. Menurut Toha (2006:5), mengartikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian di atas, didukung oleh pendapat Robbins dalam buku *Manajemen, Seven edition* yang dialih bahasa oleh Hermaya (2005:128), memberikan arti kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Sedangkan menurut Alan Tucker dalam Syafarudin (2002:49), mengemukakan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu. Hal ini memberikan suatu perspektif bahwa seorang manajer dapat berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer.



Kepemimpinan itu sendiri merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi kerja dan merupakan aktivitas utama untuk pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap kemajuan suatu lembaga sekolah yang dibinanya. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memotivasi bawahannya, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang dalam mencapai tujuan, sangat bergantung kepada kewibawaan yang dimilikinya.

Soelardi dalam Mulyasa (2005:107), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina agar maksud manusia sebagai media manajemen akan bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Gibson dalam Rohiat (2010:39), kepemimpinan adalah suatu upaya menggunakan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan.

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang berbeda terkandung kesamaan arti yang bersifat umum.

Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi, dan memotivasi orang lain. Membedakan pemimpin dari non-pemimpin dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori perilaku. Menurut Robbins dalam buku *Management, Seven Edition* yang dialih bahasa

oleh Hermaya (2005:129), menyatakan bahwa, “Teori perilaku adalah teori-teori kepemimpinan yang mengenali perilaku yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang tidak efektif”. Teori perilaku ini tidak hanya memberikan jawaban yang lebih pasti tentang sifat kepemimpinan, tetapi juga mempunyai implikasi nyata yang cukup berbeda dari pendekatan cirri.

Robbins dalam Hermaya (2005), mengemukakan bahwa terdapat enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan yaitu.

1. dorongan. Pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi,
2. kehendak untuk memimpin. Pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain,
3. kejujuran dan integritas. Pemimpin membangun hubungan saling mempercayai antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tidak menipu,
4. kepercayaan diri. Para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya,
5. kecerdasan. Pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat,
6. pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan. Pemimpin yang efektif mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industri dan hal-hal teknis.

Sejalan dengan uraian kepemimpinan di atas, kepemimpinan dalam organisasi sekolah secara umum sama. Kepala sekolah adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus mengayomi bawahannya, yaitu para guru, dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul.

Wahjosumidjo (2002:83), mengartikan bahwa, “kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Rahman dkk (2006:106), mengungkapkan bahwa, “kepala sekolah adalah seorang guru (Jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah. Hubungan dengan misi pendidikan, kepemimpinan menurut Mangkunegara (2003:70), dapat diartikan sebagai usaha kepala sekolah dalam memimpin, mempengaruhi, dan memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan.

Jadi, menurut berbagai penjelasan teori kepemimpinan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan usaha kepala sekolah dalam rangka mempengaruhi, mendidik, mendorong, mengawasi, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **2.2.1 Fungsi kepemimpinan kepala sekolah**

Fungsi kepemimpinan pendidikan menunjuk kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh seorang kepala dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa, dan anggota masyarakat agar mau berbuat sesuatu guna melaksanakan program-program pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah adalah manajer yang pada hakekatnya adalah seorang perencana, organisasi, pemimpin, dan seorang pengendali atau pengawas. Fungsi kepala sekolah adalah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi hal belajar mengajar, usaha perbaikan merupakan proses yang terus menerus (*continue*) yang bersifat akademik, administratif, kegiatan kemanusiaan, dan kegiatan sosial.

Wahjosumidjo (2003:106,) mengatakan bahwa, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah, yaitu:

- a. kehidupan sehari-hari kepala sekolah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf, dan para siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda sehingga tidak mustahil terjadi konflik antar individu bahkan antar kelompok,
- b. sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf dan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari kepala sekolah sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (*suggesting*),
- c. mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana, sarana dan sebagainya,
- d. kepala sekolah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan,
- e. patah semangat, kehilangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh para kepala sekolah (*catalyzing*),
- f. rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang, baik secara individu maupun kelompok,
- g. seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah, dimana dan dalam kesempatan apapun.
- h. kepala sekolah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa,
- i. setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi.

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala social, karena harus diwujudkan dalam interaksi antara individu di dalam situasi social dan kelompok. Wahdjosumidjo (2010:40), bahwa tugas yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin, adalah, (1) membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, (2) mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, (3) dengan berbagai cara dapat mempengaruhi orang lain, (4) seorang pemimpin adalah seorang yang besar yang dikagumi dan mempesona dan dibanggakan oleh para bawahan. Sementara itu tugas seorang

pemimpin memberikan indikasi, bahwa, (a) seorang pemimpin berfungsi sebagai orang yang mampu menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, (b) seorang pemimpin berfungsi menggerakkan orang lain sehingga secara sadar orang tersebut tau apa yang dikehendaki seorang pemimpin.

Kepemimpinan kepala sekolah dapat dikatakan baik dalam mengelola pendidikan apabila seorang kepala sekolah menyadari akan peran dan fungsinya. Secara lebih operasional tugas tersebut mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

### **2.2.2 Tugas dan peran kepala sekolah**

Keselarasan fungsi dan peran kepala sekolah didasarkan pada pemahaman bahwa, keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan kepala sekolah. Oleh karena itu, suatu keharusan bagi kepala sekolah untuk memiliki kompetensi yang mumpuni dalam menjalankan perannya. Perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas,2006), terdapat tujuh fungsi utama kepala sekolah, yaitu sebagai, (1) *educator* (pedidik), (2) manajer, (3) administrator, (4) supervisor (penyelia), (5) *leader* (pemimpin), (6) inovator, (7) motivator, dan (8) *enterpreuner* (wirausahawan).

Berdasarkan dari beberapa kajian teori di atas, maka yang dimaksud dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini merupakan upaya kepala sekolah untuk mempengaruhi, mendidik, menggerakkan, dan memotivasi/mendorong, mengawasi tenaga pendidik, tenaga kependidikan, siswa,

dan masyarakat di lingkungan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

### **2.3 Budaya Sekolah**

Pengaruh budaya kondusif organisasi yang diciptakan di sekolah merupakan efektivitas sekolah yang dapat diartikan juga sebagai sekolah yang mampu menunjang tingkat keberhasilan kinerja yang merupakan produk kumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan dengan baik. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi sekolah secara umum, namun juga akan berdampak pada perkembangan kemampuan dan efektivitas kerja guru itu sendiri.

Short dan Greer dalam Zuchdi (2011:133), mendefinisikan bahwa budaya sekolah merupakan keyakinan, kebijakan, norma, dan kebiasaan dalam sekolah yang dapat dibentuk, diperkuat, dan dipelihara melalui pimpinan dan guru-guru di sekolah.

Depdiknas (2007:7), budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk *stakeholders* pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Sedangkan menurut Zamroni (2003:149), mengatakan bahwa kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, norma, ritual, mitos yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah disebut budaya sekolah. Budaya sekolah dipegang bersama oleh kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan siswa sebagai dasar mereka dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan

yang muncul di sekolah. Sekolah menjadi wadah utama dalam transmisi kultural antar generasi.

Rousseau dalam Komariah (2006:100), budaya organisasi meliputi dua atribut yang berbeda. Pertama, adalah intensitas, yaitu batas-batas atau tahap-tahap ketika para anggota organisasi (unit) sepakat atas norma-norma, nilai-nilai, atau isi budaya lain yang berhubungan dengan organisasi atau unit tersebut. Kedua, adalah integritas, yaitu batas-batas atau tahap-tahap ketika unit yang ada dalam suatu organisasi ikut serta memberikan budaya yang umum. Dua atribut tersebut cukup menjelaskan adanya budaya yang diciptakan organisasi mempengaruhi perilaku karyawan dan pelaksanaan budaya organisasi yang dipengaruhi oleh budaya yang dibawa pribadi-pribadi dalam organisasi. Budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap perilaku semua karyawan maka sudah menjadi kewajiban organisasi untuk membangun arah dan strategi yang membentuk budaya yang kuat yang dipatuhi semua karyawan.

Budaya organisasi ditandai adanya *sharing* atau berbagai nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi. Misalnya berbagai nilai dan keyakinan yang sama melalui pakaian seragam, namun menerima dan memakai seragam tidaklah cukup. Pemakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat control dan membentuk citra organisasi, dengan demikian nilai pakaian seragam tertanam menjadi *Basic*.

Budaya organisasi sangat diperlukan untuk diterapkan pada berbagai bidang kegiatan maupun organisasi yang ada baik organisasi pemerintah, swasta, industri, perdagangan dan lain-lain. Melihat pentingnya budaya organisasi tersebut, maka

institusi pendidikan yang mengelola pendidikan persekolahan perlu menerapkan budaya organisasi tersebut. Pada institusi yang mengelola pendidikan persekolahan tersebut budaya organisasi lebih dikenal dengan istilah budaya sekolah.

Langgulung (2007:67), mendefinisikan bahwa, “budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.”

Sekolah sebagai organisasi memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan, dan perilaku orang-orang yang berada di dalamnya. Dengan demikian, budaya organisasi sekolah merupakan persepsi, pikiran-pikiran, ide-ide, perilaku, kebiasaan dan norma-norma serta peraturan-peraturan yang diyakini dan dijadikan pedoman bagi warga sekolah dalam menentukan arah dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Sebagai suatu organisasi sekolah menunjukkan kekhasan sesuai dengan core bisnis yang dijalankan, yaitu pembelajaran. Budaya sekolah semestinya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan tuntutan pembelajaran, yaitu menumbuh kembangkan peserta didik sesuai dengan prinsip-prinsip kemanusiaan.

Lodkowski dan Jaynes dalam Komariah (2006:101), bahwa "*An atmosphere or environment that nurtures the motivation to learn can be cultivated in the home, in the classroom or at a broader level, throughout an entire school*". Budaya organisasi sekolah dirumuskan Phillips dalam Komariah (2006:101), sebagai "*The*



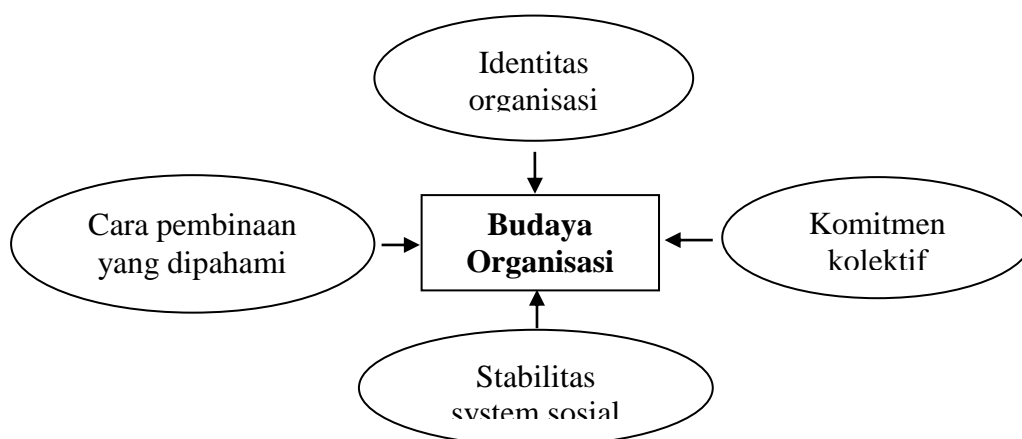
*beliefs, attitudes, and behavior which characterize a school* " Sedangkan Deal dan Peterson dalam Komariah (2006:101), mengartikannya sebagai "*Deep patterns of values, beliefs, and traditions that have formed over the course of the school's history*". Pada definisi tersebut, nilai, kepercayaan, sikap, dan perilaku adalah komponen-komponen esensial budaya yang membentuk karakter sekolah.

Budaya sekolah merupakan nilai-nilai yang dianut oleh warga sekolah, yang meliputi kepala sekolah, guru, petugas sekolah, dan siswa. Nilai-nilai dalam budaya sekolah itu sendiri terdiri dari kedisiplinan, persaingan dan motivasi. Norma-norma yang diyakini dalam budaya sekolah antara lain kejujuran, keadilan, sopan santun, dan keteladanan. Sikap yang dimiliki oleh warga sekolah adalah menghargai walau, bersikap obyektif, dan sikap ilmiah. Kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkan personil sekolah meliputi kerjasama dan tanggung jawab. Sedangkan untuk perilaku yang ditunjukkan terdiri dari kerja keras dan komitmen pada tugas.

Nurkholis (2003:45), bahwa budaya sekolah sebagai pola, nilai-nilai, norma-norma, sikap, ritual, mitos, dan kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah. Kategori dasar ciri-ciri sekolah sebagai organisasi merupakan fundamental konseptual yang tidak tampak yang terdiri dari nilai-nilai, falsafah, dan ideologi yang berinteraksi dengan symbol-simbol dan ekspresi yang tampak, yaitu, (1) manifest konseptual yang meliputi tujuan dan sasaran, kurikulum, bahasa, kiasan-kiasan, sejarah organisasi, pahlawan organisasi dan struktur organisasi, (2) manifestasi perilaku yang meliputi ritual-ritual, upacara-upacara, proses belajar mengajar, prosedur operasional, aturan-aturan, penghargaan dan sanksi, dorongan psikologis dan social, interaksi orang tua dan masyarakat, (3) manifestasi dan symbol-simbol materi-visual yang meliputi fasilitas dana dan peralatan, peninggalan-peninggalan, keuangan, motti, dan seragam.

Sebagai suatu organisasi, sekolah menunjukkan kekhasan sesuai dengan *core bisnis* yang dijalankan, yaitu pembelajaran. Budaya sekolah semestinya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan tuntutan pembelajaran, yaitu menumbuh kembangkan peserta didik sesuai dengan prinsip-prinsip kemanusiaan.

Menurut Kreitner dan Kinici dalam Megi (2012:70), budaya organisasi mempunyai empat fungsi yaitu, (1) memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, (2) memudahkan komitmen kolektif, (3) mempromosikan stabilitas system social, (4) membentuk prilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Keempat fungsi tersebut digambarkan pada bagan di bawah ini.



Gambar 2.1 :Fungsi budaya organisasi  
(sumber:Kreitner, Kinici dalam Suharsaputra, 2010:99)

Budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi termasuk anggota organisasi yang berada dalam hirarki organisasi, maka budaya organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut menjadi wahana untuk mengkomunikasikan harapan-harapan pendirian kepada pekerjaan lainnya. Jika budaya terbentuk dengan norma-norma moral social dan perilaku dari sebuah organisasi yang dilaksanakan pada keyakinan, tindak- tanduk dan prioritas anggota-anggotanya, pemimpin secara definisi adalah

anggota banyak mempengaruhi perilaku-perilaku dengan contoh ketulusan anggota organisasi itu sendiri.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi sekolah adalah nilai, norma dan sikap atau perilaku yang dimiliki oleh setiap warga sekolah dengan tujuan untuk membentuk karakter sekolah atau memberikan identitas bagi sekolah tersebut.

## **2.4 Kinerja Guru**

Keberhasilan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Sama halnya dalam dunia pendidikan untuk menciptakan dan menentukan suasana pembelajaran yang kondusif perlu adanya kinerja guru. Suharsaputra (2010:144), menyebutkan dalam tataran teknis kualitas kinerja guru akan sangat menentukan kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan atau pembelajaran di lembaga sekolah.

Secara kontekstual, menurut Rothwell, hohne, dan King dalam Ruswandi (2012:31), "*performance refers to accomplishments, outcomes, and result that individuals, groups, and organizations achieve*". Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Fahmi (2010:2), yang menyebutkan kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profil *oriented* dan *non oriented* yang dihasilkan dalam periode tertentu.

Menurut Prawirosentono dalam Usman (2009:488), Kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan menurut Whitmore dalam Uno (2014:59), secara sederhana mengemukakan, kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang.

Menurut Supardi (2014:45), kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Whitmore dalam Uno (2014:59), secara sederhana mengemukakan, kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Mangkunegara dalam Wahyudi (2012:7), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Berbagai pengertian kinerja di atas, dapat dipahami bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan yang dilakukan seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan kemampuan dan perbuatannya.

Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja guru. 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 dalam pandangan masyarakat adalah orang yang mengajar di tempat tertentu, tidak hanya di lingkungan lembaga formal, tetapi juga di rumah, tempat ibadah atau di tempat lain. Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran.

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Supardi (2014:54), mengemukakan kinerja guru merupakan, “kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah atau madrasah dan bertanggungjawab atas peserta didik dengan membina hubungan yang baik, sehingga membantu meningkatkan prestasi belajar peserta didik”. Kinerja juga mengandung makna hasil kerja, kemampuan, prestasi atau dorongan untuk melaksanakan suatu pekerjaan selama aktivitas pembelajaran. Oleh karena itu, kinerja guru diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah atau madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran yang meliputi menyusun perencanaan

pembelajaran, melakukan penilaian, melakukan umpan balik, dan menyusun program remedial.

Kinerja guru juga dapat ditunjukkan dari seberapa besar kompetensi yang dipersyaratkan dipenuhi. Supardi (2014:55), menjelaskan bahwa kinerja guru dapat terlihat jelas dalam pembelajaran yang diperlihatkan dari prestasi belajar peserta didik. Kinerja guru yang baik akan menghasilkan prestasi belajar yang baik. Selanjutnya, kinerja yang baik terlihat dari hasil yang diperoleh dari penilaian prestasi peserta didik.

Guru memiliki tugas dan tanggung jawab bukan hanya sekedar mengajar ilmu pengetahuan, tetapi lebih kompleks dari itu. Seorang guru mengemban amanah sebagai pengajar, juga sekaligus sebagai seorang pendidik. Guru bukan semata sebagai pengajar yang mentransfer pengetahuan dan keterampilan melainkan juga sebagai pendidik yang mentransfer nilai-nilai dan sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan arahan dan tuntunan kepada peserta didik. Djamarah (2000:12), mengatakan bahwa guru adalah figur pemimpin, sekaligus arsitektur yang membangun dan membentuk jiwa dan watak peserta didik.

#### **2.4.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru**

Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain, kemampuan dan kemauan. Kemampuan tanpa adanya kemauan tidak menghasilkan kinerja. Demikian halnya kemauan tanpa disertai kemampuan juga tetap tidak menghasilkan kinerja optimal. Menurut Mulyasa (2010:16), yang berkaitan dengan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja atau produktivitas, yaitu

faktor teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan, dan tingkat upah minimal, serta kepemimpinan dalam hal ini kepala sekolah.

Menurut Hanafiah (2000:52), terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu motivasi, budaya sekolah, gaya kepemimpinan, fasilitas kerja dan sebagainya. Sejalan dengan pendapat tersebut Sedarmayanti (2001:67) ,menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain, (1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja, dan budaya kerja), (2) pendidikan, (3) keterampilan, (4) manajemen kepemimpinan, (5) tingkat penghasilan, (6) gaji dan kesehatan, (7) jaminan sosial dan kesejahteraan, (8) iklim kerja, (9) sarana dan prasarana yang memadai, (10) teknologi, dan (11) kesempatan untuk berprestasi. Kedua pendapat tersebut merujuk pada variabel yang sama, yakni beberapa aspek yang terdapat pada individu, lingkungan dan budaya kerja, sarana/prasarana, dan kesejahteraan sebagai motivasi kerja.

Kinerja secara umum, menurut Hasibuan (2001:126), dapat diterjemahkan dalam penilaian perilaku yang secara mendasar meliputi hal-hal, sebagai berikut, (1) Kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) keputus yang diambil, (6) perencanaan kerja, dan (7) daerah organisasi kerja. Jika kinerja adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seseorang, maka kinerja merupakan *keluaran* pelaksanaan tugas. Kinerja berpengaruh erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimanan upaya untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam organisasi.

Yamin dan Maisah (2010:87), berpendapat bahwa kinerja guru menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami guru, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan. Kinerja guru yang baik pada suatu instansi terlihat dari kehadiran guru di kelas, kesungguhan mengajar dengan disertai dedikasi dan semangat yang tinggi, serta diiringi rasa senang.

Berdasarkan penjelasan dan beberapa pendapat teori di atas, yang dimaksud dengan kinerja guru dalam penelitian ini merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Ukuran kinerja dikatakan baik jika dapat ditinjau dari berbagai faktor. Ukuran kinerja guru dalam penelitian ini tertuang pada kualitas hasil kerja, ketepatan waktu prakarsa kemampuan penguasaan materi dan metode, serta komunikasi secara efektif atau kemampuan penyampaian materi dalam rangka membantu meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

## **2.5 Penelitian yang Relevan**

### **1. Muhdi Harso (2012)**

Judul penelitian “Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap keefektifan sekolah di SMK Kabupaten Pematang (2012)”. Sampel yang digunakan 300 guru. Pengambilan sampel dilakukan dengan *proportionate simple random sampling*. Jenis angket yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian adalah angket tertutup (berstruktur) yang terdiri atas pertanyaan dan pernyataan dengan sejumlah jawaban tertentu sebagai pilihan, responden tinggal memilih jawaban yang paling sesuai dengan pendiriannya.



Hasil analisis data menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap keefektifan sekolah, baik secara sendiri maupun bersama-sama. Kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi kepada keefektifan sekolah besarnya 41,8%, kontribusi kinerja guru kepada keefektifan sekolah besarnya 24,2% dan kontribusi secara bersama-sama besarnya 43,3%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Kedua variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap keefektifan sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah sebesar 54,7% dibanding kinerja guru sebesar 17,1%.

Perbedaan dan persamaan penelitian yang akan saya teliti yaitu sama-sama menggunakan *proportionate simple random sampling*. Sedangkan perbedaan penelitian ini terdapat tempat penelitian, penelitian saya dilaksanakan di SMA dan penelitian ini dilaksanakan di SMK. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan 300 guru dan penelitian yang saya lakukan hanya menggunakan 98 guru. Selanjutnya, perbedaan penelitian juga terletak pada indikator variable kepemimpinan kepala sekolah, efektivitas sekolah, dan kinerja guru.

## 2. Perty Mince Paembang dan Tiurlina Siregar (2013)

Dengan judul “Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru MIPA SMP Kabupaten Mamberamo Tengah”. Desain penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Populasi yang digunakan seluruh MIPA dan kepala sekolah di 5 sekolah

Kabupaten Mamberamo Tengah. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh atau teknik sensus, karena sampel kurang dari 30.

Temuan mengungkapkan bahwa Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dengan perolehan skor  $t_{Hitung} = 3,045$  dan nilai sig.  $0,011 < 0,05$  yang berarti  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Motivasi kerja terhadap kinerja guru tidak terdapat pengaruh dengan perolehan skor  $t_{Hitung} = 1,358$  dan nilai sig.  $0,202 > 0,05$  yang berarti  $H_a$  ditolaka dan  $H_o$  diterima. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru dengan perolehan skor  $t_{Hitung} = ,578$  dan nilai sig.  $0,026 < 0,05$  yang berarti  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak.

Perbedaan dan persamaan peneliatan yang akan saya teliti yaitu sama-sama membahas tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Perbedaan penelitian terletak pada teknik pengambilan sampel. Sampel yang di gunakan dalam penelitian ini menggunakan guru dan kepala sekolah namun penelitian saya menggunakan sampel guru saja.

### 3. Akinola Oluwatoyin Bolanle, (2013)

Pelitian tesisnya berjudul "*Principals' leadership skills and school effectiveness: The Case of South Western Nigeria*". Desain penelitian ini adalah survei deskriptif. 154 kepala sekolah dan 770 guru, yang dipilih secara sengaja, berpartisipasi dalam studi. Temuan mengungkapkan bahwa kepala sekolah menengah di Selatan Barat Nigeria memiliki keterampilan teknis, interpersonal, konseptual, dan administrasi. Menemukan bahwa ada

hubungan yang signifikan yang ditemukan antara ketrampilan kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas sekolah.

Kaitanya penelitian di atas dengan penelitian ini adalah kesamaan variable efektivitas sekolah. Perbedaannya terletak pada sampel, teknik pengambilan sampel yang digunakan secara multi-stage dan penelitian saya menggunakan teknik *simple random sampling* kemudian penelitian ini menggunakan sampel kepala sekolah dan guru, sedangkan penelitian saya hanya menggunakan sampel guru.

4. *Hairuddin Mohd Ali, Salisu Abba Yangaiya, (2015)*

Penelitian tesis ini berjudul “*Investigating the influence of distributed leadership on school effectiveness: A mediating role of teachers’ commitment*”. Sampel penelitian 301 guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan secara statistik antara kepemimpinan didistribusikan dan efektivitas sekolah dengan koefisien standar 0,68.

Kaitannya penelitian ini dan penelitian di atas adalah membahas tentang kepala sekolah dan efektivitas sekolah perbedaannya terletak pada jumlah variable dan terletak pada pengujian hipotesisnya.

5. *Semiha ŞAHİN (2011)*

Judul penelitian “*The relationship between instructional leadership style and school culture (İzmir Case)*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

semua faktor budaya sekolah, kepemimpinan kepala sekolah yang paling mempengaruhi adalah kepemimpinan instruksional.

6. Glover, Veronica, (2015)

Penelitian tesis ini berjudul “*A study of the influence of leadership competencies on a school culture organization*”. Di distrik sekolah Southern California 835 guru, 68 peserta menyelesaikan survei. Survei pertama difokuskan pada persepsi kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah, yang diidentifikasi dalam literatur. Survei lain dari Dr Christopher Wagner (2006) difokuskan pada kesehatan budaya sekolah. Survei termasuk variabel 4 guru demografis: tahun pengalaman, jenis kelamin, tahun di sekolah saat ini, dan usia. Studi ini menemukan hubungan yang signifikan antara persepsi kepemimpinan kepala sekolah dan budaya menggunakan uji *Korelasi Pearson*.

Perbedaan dan persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian di atas adalah sama- sama membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi, perbedaannya terletak pada menganalisis data dan pengujian hipotesisnya.

7. Thamsanqa Thulani Bhengu and Themba Thulani Mthembu (2014)

Judul penelitian “*Effective leadership, school culture and school effectiveness: A case study of two ‘sister’ schools in Umlazi Township*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil tersebut ditemukan bahwa di daerah Nomzamo sekunder tersebut bahwa

kepemimpinan kepala sekolah, guru, budaya sekolah telah berpengaruh terhadap efektivitas sekolah.

Keterkaitan penelitian ini dengan penelitian saya adalah pada variable penilitan yakni kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan efektivitas sekolah. Perbedaanya terletak pada pendekatannya. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif sedangkan penelitian saya menggunakan penelitian kuantitatif.

## **2.6 Kerangka Pikir**

Kerangka pikir merupakan penjelasan pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat berdasarkan teori-teori yang ada, sehingga akan memberikan gambaran utuh pengaruh antarvariabel tersebut.

### **2.6.1 Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru**

Suatu organisasi sekolah dapat berjalan dengan baik dan lancar untuk mencapai tujuan pendidikan apabila memiliki pemimpin yang kuat. Pemimpin dalam suatu organisasi sekolah memegang kendali utama dalam dunia pendidikan karena kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendidik, menggerakkan, mendorong/ memotivasi tenaga pendidik, dan kependidikan, siswa, serta masyarakat lingkungan sekolah.

Tujuan kepala sekolah dalam dunia pendidikan adalah untuk menciptakan proses pendidikan yang berkualitas, efektif, dan efisien. Sedangkan untuk menciptakan proses pendidikan yang berkualitas, efektif, dan efisien perlu adanya kinerja guru

yang berkualitas. Kinerja guru merupakan kegiatan yang dilakukan seorang guru dalam pembelajaran sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya. Hal ini, maka kinerja guru yang berkualitas dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang kuat.

### **2.6.2 Pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru**

Budaya organisasi pada dasarnya mewakili nilai, norma dan perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi termasuk yang berada di dalamnya. Budaya organisasi merupakan faktor terpenting bagi kinerja guru. Kinerja guru merupakan kegiatan yang dilakukan seorang guru dalam pembelajaran sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya.

Budaya organisasi yang di dalamnya memuat nilai, norma, dan sikap diyakini dapat membentuk perilaku guru dalam melakukan aktivitas sesuai fungsinya masing-masing serta membantu mereka memahami nilai dan makna dari pekerjaan yang ditangani di sekolah. Budaya organisasi sekolah yang kondusif akan menciptakan kinerja guru yang berkualitas.

### **2.6.3 Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya organisasi sekolah**

Kepemimpinan kepala sekolah dapat dikatakan baik dalam mengelola pendidikan apabila seorang kepala sekolah menyadari akan peran dan fungsinya. Secara lebih operasional tugas tersebut mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah

secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan budaya sekolah yang kondusif.

Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi sekolah secara umum, namun juga akan berdampak pada perkembangan kemampuan dan efektivitas kerja guru itu sendiri. Budaya juga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi termasuk sikap guru yang memiliki efek positif yang konsisten terhadap prestasi siswa. mengalami perubahan budaya organisasi pada sekolah tersebut.

#### **2.6.4 Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah**

Efektivitas merupakan ketercapaian hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Suatu sekolah dikatakan efektif jika tujuan bersama dapat dicapai, dan belum bisa dikatakan efektif meskipun tujuan individu yang ada di dalamnya dapat dipenuhi. Oleh karena itu, efektivitas dapat dijadikan barometer untuk mengukur keberhasilan pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu penunjang keberhasilan suatu sekolah menjadi sekolah yang efektif. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sekolah mempunyai peran yang sangat strategis dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan tersebut. Menjadi sekolah yang efektif perlu adanya kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, karena dapat mempengaruhi, mendidik, menggerakkan, mendorong dan mengawasi bawahan untuk mencapai tujuan.

### **2.6.5 Pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap efektivitas sekolah**

Efektivitas sekolah dapat diartikan juga sebagai sekolah yang mampu menunjang tingkat keberhasilan kinerja yang merupakan produk kumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan dengan pengaruh budaya kondusif organisasi yang di ciptakan di sekolah.

Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi sekolah secara umum, namun juga akan berdampak pada perkembangan kemampuan dan efektivitas kerja guru itu sendiri. Budaya juga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi termasuk sikap guru yang memiliki efek positif yang konsisten terhadap prestasi siswa. Karena sekolah yang efektif adalah sekolah yang memiliki *output* yang baik sehingga apabila budaya organisasi yang kondusif tersebut sudah mempengaruhi seluruh komponen sekolah maka secara tidak langsung akan terbentuknya sekolah yang efektif.

### **2.6.6 Pengaruh kinerja guru terhadap efektivitas sekolah**

Kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam mengatur atau memimpin, merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan, menila, dan mengevaluasi dalam rangka membantu meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

Keberadaan guru merupakan pelaku utama sebagai fasilitator penyelenggaraan proses belajar mengajar. Tingkatan oprasional, guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya. Guru merupakan sumber daya



manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga terciptalah proses belajar mengajar yang bermutu dan menjadi salah satu faktor yang menentukan mutu pendidikan. Sekolah yang efektif memiliki indikator yang mengarah pada kualitas hasil pembelajaran. Oleh sebab itu, kinerja guru yang berkualitas akan menentukan tingkat kualitas hasil pembelajaran dan akan menentukan sekolah tersebut merupakan sekolah yang efektif atau tidak.

#### **2.6.7 Kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah melalui kinerja guru**

Suatu organisasi sekolah dapat berjalan dengan baik dan lancar untuk mencapai tujuan pendidikan apabila memiliki pemimpin yang kuat. Pemimpin dalam suatu organisasi sekolah memegang kendali utama dalam dunia pendidikan karena kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendidik, menggerakkan, mendorong/ memotivasi tenaga pendidik dan kependidikan, siswa serta masyarakat lingkungan sekolah.

Kualitas kepemimpinan sangat mempengaruhi tercapainya sekolah efektif. Kepala sekolah dalam hal ini sebagai seorang pemimpin formal dan factual sebuah sekolah harus mampu mengolaborasikan dan mensinergikan komponen-komponen sekolah. Tujuan kepala sekolah dalam dunia pendidikan adalah Untuk menciptakan proses pendidikan yang berkualitas, efektif, dan efisien. Sedangkan untuk menciptakan proses pendidikan yang berkualitas, efektif, dan efisien perlu adanya kinerja guru yang baik. Kinerja guru merupakan kegiatan yang dilakukan seorang guru dalam pembelajaran sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya. Jadi, tanpa adanya salah satu pendukung dari kinerja seorang

guru maka tidak akan tercapainya tujuan yang diharapkan yakni menjadi sekolah yang efektif.

#### **2.6.8 Budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah melalui kinerja guru.**

Efektivitas sekolah dapat diartikan juga sebagai sekolah yang mampu menunjang tingkat keberhasilan kinerja yang merupakan produk kumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan dengan pengaruh budaya kondusif organisasi yang di ciptakan di sekolah. Budaya yang kuat atau budaya yang kondusif akan mempengaruhi setiap perilaku warga sekolah.

Budaya organisasi yang di dalamnya memuat nilai, norma, dan sikap diyakini dapat membentuk perilaku guru dalam melakukan aktivitas sesuai fungsinya masing-masing serta membantu mereka memahami nilai dan makna dari pekerjaan yang ditangani di sekolah. Hal tersebut juga akan berdampak pada perkembangan sekolah yang efektif, namun untuk mencapai tingkat efektivitas sekolah dengan adanya budaya yang kondusif tidak akan sampai tujuan secara baik tanpa adanya kerja dari seorang guru itu sendiri. Budaya juga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi termasuk seorang guru.

#### **2.6.9 Kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, secara bersama-sama mempengaruhi kinerja guru**

Menciptakan kinerja yang baik perlu adanya kepemimpinan kepala sekolah yang kuat. Kepemimpinan kepala sekolah dapat dikatakan baik dalam mengelola pendidikan apabila seorang kepala sekolah menyadari akan peran dan fungsinya. Secara lebih operasional tugas tersebut mencakup kegiatan menggali dan

mendayagunakan sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Kepala sekolah dalam hal ini perlu mensinergikan komponen- komponen sekolah seperti guru, murid, dan karyawan sekolah lainnya agar tercipta budaya sekolah yang kondusif yang di ciptakan di sekolah.

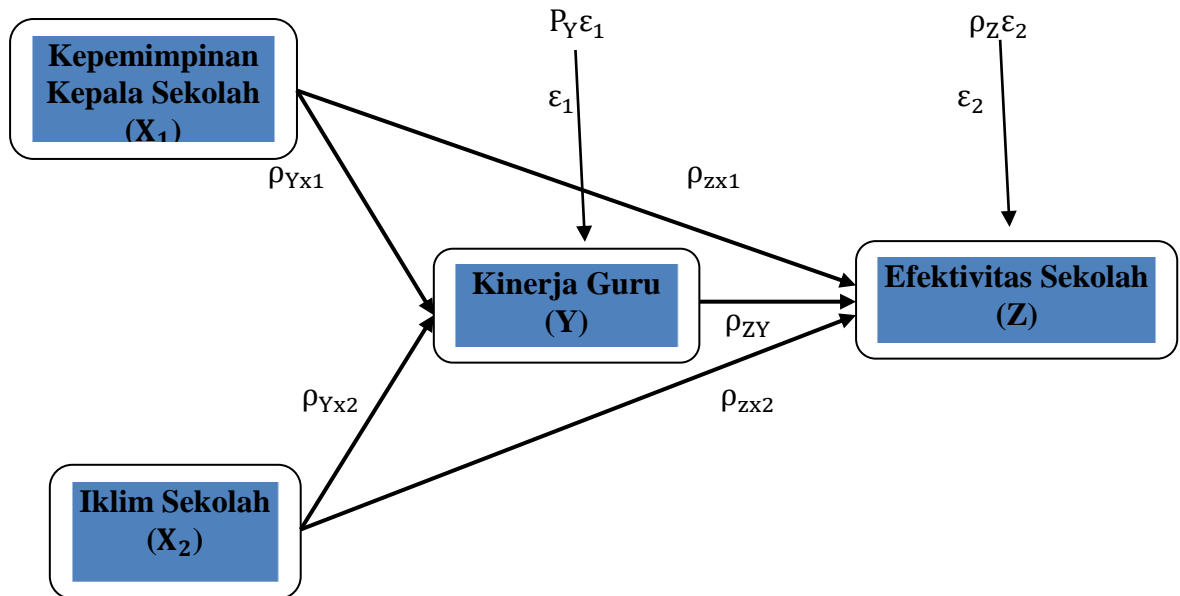
Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi sekolah secara umum, namun juga akan berdampak pada perkembangan kemampuan dan efektivitas kerja guru itu sendiri. Budaya juga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi termasuk sikap guru yang memiliki efek positif yang konsisten terhadap prestasi siswa. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama akan mempengaruhi kinerja guru.

#### **2.6.10 Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah dan kinerja guru terhadap efektivitas sekolah**

Kepemimpinan sebagai ujung tombak bagi perkembangan dan satabilitas sekolah yang secara otomatis dapat menciptakan budaya sekolah yang baik dan meningkatkan kinerja semua anggota organisasi. Kepemimpinan mempunyai peran sebagai leader, innovator, supervisor, motivator, dan sebagai seorang manajer mampu menciptakan suasana kerja, lingkungan belajar, dan pencapaian kualitas sekolah menjadi sebuah sekolah yang efektif dan menciptakan lulusan yang mempunyai peranan yang baik di dalam masyarakat.

Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat sangat berdampak terhadap kemajuan dan dapat menunjang keberhasilan sekolah menjadi sekolah yang efektif. Kepala sekolah dalam hal ini perlu mensinergikan komponen- komponen sekolah seperti guru, murid, dan karyawan sekolah lainnya agar tercipta budaya sekolah yang kondusif yang di ciptakan di sekolah sehingga budaya sekolah yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku. Budaya juga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi termasuk sikap dan kinerja guru yang memiliki efek positif yang konsisten terhadap prestasi yang kemudian akan tercipta sekolah yang efektif.

Pengaruh antarvariabel penelitian menggunakan model mediating yang merupakan bagian dari analisis jalur (*path analysis*) Kerlinger (2006:900) menjelaskan bahwa analisis jalur adalah bentuk terapan dari analisis multiregresi. Penelitian ini digunakan diagram jalur untuk membantu masalah atau menguji hipotesis yang kompleks. Model mediating atau perantara dimana variabel Y memodifikasi pengaruh variabel X terhadap variabel Z dan Y merupakan variabel *intervening*. Menurut Tuckman dalam Sugiyono, (2007) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyalah/ antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Model ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.2 Konstelasi pengaruh antarvariabel penelitian

Keterangan :

|                      |   |
|----------------------|---|
| $X_1$                | = Kepemimpinan kepala sekolah   |
| $X_2$                | = Budaya sekolah  |
| $Y$                  | = Kinerja guru  |
| $Z$                  | = Efektivitas sekolah   |
| $\rho_{YX1}$         | = Kofisien jalur $X_1$ terhadap $Y$   |
| $\rho_{YX2}$         | = Kofisien jalur $X_2$ terhadap $Y$   |
| $\rho_{ZX1}$         | = Kofisien jalur $X_1$ terhadap $Z$   |
| $\rho_{ZX2}$         | = Kofisien jalur $X_2$ terhadap $Z$   |
| $\rho_{ZY}$          | = Kofisien jalur $Y$ terhadap $Z$   |
| $\rho_{Y\epsilon_1}$ | = Kofisien jalur variabel lain terhadap $Y$ di luar variabel $X_1$ dan $X_2$      |
| $\rho_{Z\epsilon_2}$ | = Kofisien jalur variabel lain terhadap $Z$ di luar variabel $X_1, X_2$ , dan $Y$ |

## 2.7 Hipotesis

Berdasarkan deskripsi teoritis dan kerangka pikir, hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

- 2.7.1 terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,

- 2.7.2 terdapat pengaruh yang signifikan budaya sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 2.7.3 terdapat hubungan yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya organisasi sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 2.7.4 terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 2.7.5 terdapat pengaruh yang signifikan budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 2.7.6 terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja guru terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 2.7.7 terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas sekolah melalui variable kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 2.7.8 terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya sekolah terhadap efektivitas sekolah melalui variable kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 2.7.9 terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
- 2.7.10 terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja guru secara bersama-sama terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis dan Rancangan Penelitian**

Pendekatan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yaitu menurut Musfiqon, (2012:59) penelitian yang difokuskan pada kajian fenomena objektif untuk dikaji secara kuantitatif. Penelitian pengumpulan data dilakukan secara kuantitatif.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian *expost facto*, menurut Sugiyono, (2007:7) yaitu penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut kebelakang untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya peristiwa tersebut. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif korelasional. Metode ini mendeskripsikan hubungan antarvariabel penelitian.

### **3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi pada penelitian ini adalah sejumlah guru di SMA Negeri di Kabupaten Pringsewu yang terdiri dari 9 sekolah Negeri, kemudian dengan menggunakan *Cluster Sampling* didapat 4 sekolah yang menjadi populasi dalam penelitian ini. Populasi dalam penelitian ini sejumlah 129 guru. Penentuan sampel untuk guru

dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dalam Ridwan,(2005:65). Rumus dimaksud adalah sebagai berikut.

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

Keterangan

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

d = presisi atau batas toleransi kesalahan pengambilan sampel yang digunakan  
(0,05)

Hasil yang diperoleh dalam menentukan jumlah sampel sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{129}{129 (0,05)^2 + 1} \\ &= \frac{129}{1,32} \\ &= 98 \end{aligned}$$

Kemudian dilakukan penentuan jumlah sampel pada masing-masing sekolah dengan menentukan proporsinya sesuai dengan jumlah guru pada sekolah yang diteliti. Jumlah sampel setiap sekolah didapatkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$N = \frac{n}{S} \times n$$



Keterangan.

N : jumlah sampel tiap sekolah

n : jumlah populasi tiap sekolah

S : jumlah total populasi di semua sekolah

Hasil yang didapatkan dari masing-masing proporsional random sampling adalah sebagai berikut:

$$\text{SMA Negeri 1 Banyumas} \quad \frac{13}{129} \times 98 = 10$$

$$\text{SMA Negeri 1 Adiluwih} \quad \frac{23}{129} \times 98 = 18$$

$$\text{SMA Negeri 1 Pagelaran} \quad \frac{49}{129} \times 98 = 37$$

$$\text{SMA Negeri 1 Sukoharjo} \quad \frac{44}{129} \times 98 = 33$$

Tabel 3.1 Jumlah populasi dan sampel penelitian

| No | Nama Sekolah           | Jumlah Guru | Jumlah Sampel |
|----|------------------------|-------------|---------------|
| 1  | SMA Negeri 1 Banyumas  | 13          | 10            |
| 2  | SMA Negeri 1 Adiluwih  | 23          | 18            |
| 3  | SMA Negeri 1 Pagelaran | 49          | 37            |
| 4  | SMA Negeri 1 Sukoharjo | 44          | 33            |
|    | <b>Jumlah</b>          | <b>129</b>  | <b>98</b>     |

### 3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dari populasi penelitian dilakukan dengan teknik *Proporsional Random Sampling*, menurut Sugiyono, (2010:120) *Proporsional Random Sampling* yaitu cara pengambilan sampel dari anggota populasi dengan menggunakan cara acak tanpa memperhatikan strata dalam populasi tersebut. Cara yang ditempuh dengan mengundi sampel penelitian. Langkah-langkah yang dimaksudkan adalah (1) Masing-masing sekolah akan dipilih sejumlah guru sesuai

dengan jumlah yang ditentukan sebelumnya, (2) dibuat potongan kertas kecil sejumlah guru di sekolah tersebut dan ditulis nama-nama guru yang ada di sekolah tersebut, (3) nama-nama guru yang ditulis pada potongan kertas, kemudian digulung dan dimasukkan dalam tabung dan dikocok, lalu dikeluarkan satu per satu, (4) gulungan kertas yang keluar, dicatat sebagai sampel kemudian dikembalikan dalam tabung, lalu dikocok untuk mendapatkan sampel berikutnya, (5) jika yang keluar nama yang sudah menjadi sampel, maka dikembali lagi dan dikocok lagi hingga keluar nama yang lain sebanyak jumlah guru yang dibutuhkan. Begitu dilakukan seterusnya pada sekolah yang lain hingga terpenuhi sejumlah guru yang akan dijadikan sampel penelitian.

### **3.4 Variabel Penelitian**

Penelitian ini akan mengukur empat variabel yang diteliti, yakni efektivitas sekolah ( $Z$ ) yang merupakan variabel terikat, kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya sekolah ( $X_2$ ) dan kinerja guru ( $Y$ ) yang merupakan variabel bebas.

### **3.5 Definisi Konseptual Variabel Penelitian**

Menurut Singarimbun dan Effendy, (2003:98) definisi konsep adalah pemaknaan dari konsep yang digunakan, sehingga memudahkan peneliti untuk mengoperasikan konsep tersebut di lapangan. Berdasarkan pengertian tersebut maka definisi konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

### **3.5.1 Efektivitas sekolah**

Efektivitas sekolah adalah ketercapaian hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, untuk menciptakan dan melaksanakan proses KBM guna mendapatkan hasil yang maksimal baik dipandang dalam segi manajemen, mutu dan organismnya

### **3.5.2 Kepemimpinan kepala sekolah**

Kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah upaya kepala sekolah untuk mempengaruhi, mendidik, menggerakkan, memotivasi/mendorong, mengawasi tenaga pendidik, tenaga kependidikan, siswa, dan masyarakat di lingkungan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

### **3.5.3 Budaya sekolah**

Budaya saekolah adalah nilai, norma, dan sikap atau prilaku yang dimiliki oleh setiap warga sekolah dengan tujuan untuk membentuk karakter sekolah atau memberikan identitas bagi sekolah tersebut. Budaya sekolah dalam penelitian ini merupakan eksistensi suatu sekolah yang terbentuk dari hasil saling mempengaruhi.

### **3.5.4 Kinerja guru**

Kinerja guru dalam penelitian ini adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawabnya. Ukuran kinerja dikatakan baik jika dapat ditinjau dari berbagai faktor.

### **3.6 Definisi Operasional**

Dimaksud definisi operasional pada penelitian ini adalah penjelasan secara aplikatif perihal hubungan langsung antarvariabel yang digunakan dalam penelitian, secara detail perihal definisi operasional dapat dijelaskan seperti berikut.

#### **3.6.1 Efektivitas sekolah**

Definisi operasional variabel efektivitas sekolah adalah skor total yang diperoleh dari kuisioner efektivitas sekolah yang meliputi aspek adanya visi dan misi yang dapat dipahami bersama, kerjasama masyarakat, sarana dan prasarana, dan menekankan pada keberhasilan peserta didik. Terdiri dari 23 butir pernyataan. Variabel efektivitas sekolah dalam penelitian ini akan diukur menggunakan skala Likert, dengan lima pilihan, yaitu S (Selalu), SS (sangat sering), S (Sering ), KK (Kadang-kadang), dan TP (Tidak Pernah), Masing-masing pilihan diberi nilai dengan pembobotan seperti tertera pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.2 Daftar pembobotan penilaian efektivitas sekolah

| No | Alternatif Jawaban  | Bobot Nilai |
|----|---------------------|-------------|
| 1  | (S) Selalu          | 5           |
| 2  | (SS) Sangat Sering  | 4           |
| 3  | (S) Sering          | 3           |
| 4  | (KK) Kadang- Kadang | 2           |
|    | (TP) Tidak Pernah   | 1           |

### 3.6.2 Kepemimpinan kepala sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah adalah skor keseluruhan dari berbagai macam aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah, yang meliputi dimensi mempengaruhi, mendidik, menggerakkan, motivasi atau mendorong semangat kerja, dan mengawasi. Terdiri dari 28 butir pernyataan. Variabel kepemimpinan kepala sekolah pada penelitian ini akan diukur dengan menggunakan instrumen berupa angket berisi pernyataan dengan menggunakan skala Likert, dilengkapi alternatif jawaban S (Selalu), SS (sangat sering), S (Sering), KK (Kadang-kadang), dan TP (Tidak Pernah). Pernyataan dilakukan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang bersifat positif dan negatif. Setiap pilihan jawaban menggunakan bobot penilaian sebagai berikut.

Tabel 3.3 Daftar pembobotan penilaian kepemimpinan kepala sekolah

| No | Alternatif Jawaban  | Bobot nilai |
|----|---------------------|-------------|
| 1  | (S) Selalu          | 5           |
| 2  | (SS) Sangat Sering  | 4           |
| 3  | (S) Sering          | 3           |
| 4  | (KK) Kadang- Kadang | 2           |
|    | (TP) Tidak Pernah   | 1           |

### 3.6.3 Budaya sekolah

Definisi operasional variable budaya sekolah adalah skor total yang diperoleh dari kuesioner budaya sekolah yang meliputi aspek nilai, norma, sikap atau perilaku. Terdiri dari 23 butir pernyataan. Variabel kepemimpinan kepala sekolah pada penelitian ini akan diukur dengan menggunakan instrumen berupa angket berisi pernyataan dengan menggunakan skala Likert, dilengkapi alternatif jawaban S (Selalu), SS (sangat sering), S (Sering), KK (Kadang-kadang), dan TP

(Tidak Pernah). Pernyataan dilakukan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang bersifat positif dan negatif. Setiap pilihan jawaban menggunakan bobot penilaian sebagai berikut.

Tabel 3.4 Daftar pembobotan penilaian budaya organisasi sekolah

| No | Alternatif Jawaban  | Bobot nilai |
|----|---------------------|-------------|
| 1  | (S) Selalu          | 5           |
| 2  | (SS) Sangat Sering  | 4           |
| 3  | (S) Sering          | 3           |
| 4  | (KK) Kadang- Kadang | 2           |
|    | (TP) Tidak Pernah   | 1           |

### 3.6.4 Kinerja guru

Definisi operasional variabel kinerja guru adalah skor total yang diperoleh dari kuisioner kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran meliputi kualitas kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif kerja, kemampuan kerja, dan kemampuan penyampaian dari 20 butir pernyataan. Variabel kinerja guru dalam penelitian ini akan diukur menggunakan skala Likert, dengan lima pilihan, yaitu S (Selalu), SS (sangat sering), S (Sering), KK (Kadang-kadang), dan TP (Tidak Pernah). Masing-masing pilihan diberi nilai dengan pembobotan seperti tertera pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.5 Daftar pembobotan penilaian kinerja guru

| No | Alternatif Jawaban  | Bobot nilai |
|----|---------------------|-------------|
| 1  | (S) Selalu          | 5           |
| 2  | (SS) Sangat Sering  | 4           |
| 3  | (S) Sering          | 3           |
| 4  | (KK) Kadang- Kadang | 2           |
|    | (TP) Tidak Pernah   | 1           |

### 3.7 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Widoyoko (2012:33), angket atau kuisisioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk diberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna. Skala data yang digunakan adalah skala likert. Apabila ada kesulitan dalam memahami kuisisioner, responden bisa langsung bertanya kepada peneliti. Angket ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, kinerja guru, dan efektivitas sekolah dengan skala likert.

### 3.8 Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Table 3.6 Daftar kisi- kisi instrumen

| No                            | Variable  | Dimensi                                    | Indikator                                    | Butir sebelum Diuji                  | Butir Sesudah Diuji |
|-------------------------------|---|--|--|--------------------------------------|---------------------|
| 1.                            | Efektivitas Sekolah (diadopsi dari pendapat Mortimore & Mortimore (1991)) | Visi dan misi yang dipahami bersama        | a. Visi misi sekolah dinyatakan dengan jelas | 1,2,3,4                              | 12,3                |
|                               |   |  | b. Perencanaan program sekolah               | 5,6,7                                | 5,6                 |
|                               |   | Kerjasama masyarakat                       | Partisipasi masyarakat                       | 8,9,10                               | 8,9,10              |
|                               |   |  | Sarana dan prasarana                         | a. Kelengkapan saranan dan prasarana | 11,12,13, 14        |
|                               |   | b. Kelengkapan belajar bagi siswa          | 15,16, 17                                    | 15,16,17                             |                     |
|                               |   | Menekankan pada keberhasilan peserta didik | a. Kebermaknaan KBM                          | 18,19,20                             | 20                  |
| b. Keberhasilan peserta didik | 21,22,23  |  | 21,22  |                                      |                     |

| No              | Variable   | Dimensi  | Indikator  | Butir sebelum Diuji  | Butir Sesudah Diuji              |         |         |
|-----------------|--|--|--|----------------------|----------------------------------|---------|---------|
| 2.              | Kepemimpinan kepala sekolah (diadopsi dari pendapat Soelardi dalam Mulyasa (2005:107)) | Mempengaruhi Bawahan                             | a. Memiliki kepribadian yang kuat                                  | 1,2,3                | 1,3                              |         |         |
|                 |  |  | b. Kemampuan berkomunikasi   | 4,5,6                | 4,5                              |         |         |
|                 |  | Mendidik bawahan                                 | a. Mampu meningkatkan profesionalisme guru                         | 7,8,9                | 8,9                              |         |         |
|                 |  |  | b. Mampu membina kepribadian guru                                  | 10,11,12             | 10                               |         |         |
|                 |  | Menggerakkan bawahan                             | a. Merumuskan dan menjalankan visi-misi organisasi                 | 13,14,15             | 13                               |         |         |
|                 |  |  | b. Memberi contoh yang baik terhadap bawahan                       | 16,17,18             | 16,17                            |         |         |
|                 |  | Memotivasi atau mendorong semangat kerja bawahan | a. Memberikan pujian dan hukuman ( <i>rewards and punishment</i> ) | 19,20<br>21, 22,23   | 19,20<br>22,23                   |         |         |
|                 |  |  | b. Mencukupi keperluan bawahan dalam tugasnya                      |                      |                                  |         |         |
|                 |  | Mengawasi  | a. Melakukan supervisi kepada guru                                 | 24,25                | 25                               |         |         |
|                 |  |  | b. Melakukan monitoring kehadiran guru                             | 26,27,28             | 27                               |         |         |
|                 |  | 3.   | Budaya organisasi (diadopsi dari pendapat Zamroni, (2003:149))     | Nilai                | a. Keyakinan terhadap Agama      | 1,2,3   | 1,2     |
|                 |  |  |  |                      | b. Kebiasaan yang dianggap benar | 4,5,6,7 | 4,5,6,7 |
| Norma           | a. Mematuhi peraturan sekolah  |  |  | 8,9,10,11            | 8,9,,10,11                       |         |         |
|                 | b. Tata kelakuan   |  |  | 12,13,14             | 13,14                            |         |         |
| Sikap/ perilaku | a. Mendorong kemandirian   |  |  | 15,16,17<br>18,19,20 | 15,17<br>18,20                   |         |         |
|                 | b. Komitmen dalam pencapaian tujuan  |  |  |                      |                                  |         |         |
| 4.              | Kinerja Guru (diadopsi dari pendapat Supardi (2014:70))                                | Kualitas hasil kerja                             | a. Kualitas kerja  | 1,2,3                | 1,2,3                            |         |         |
|                 |  |  | b. Kepuasan kerja  | 4,5,6                | 4,5,6                            |         |         |
|                 |  | Ketepatan waktu kerja                            | a. Waktu Kerja   | 7,8,9,10             | 7,10                             |         |         |
|                 |  |  | b. Waktu Pulang  | 11,12,13,14          | 12,13                            |         |         |
|                 |  | Prakarsa   | a. Mewujudkan kreatifitas  | 15,16,17             | 15                               |         |         |
|                 |  | Kemampuan penguasaan materi                      | a. Penguasaan terhadap materi dan metode                           | 18,19,20             | 19,20                            |         |         |
|                 |  | Penyampaian materi                               | a. Mutu penyampaian materi pembelajarn                             | 21,22,23             | 22,23                            |         |         |



### 3.9 Kalibrasi Instrumen Penelitian

Penggunaan instrumen untuk mendapatkan data pada sampel yang telah ditentukan harus diuji coba terlebih dahulu karena instrumen yang digunakan tergolong non baku. Instrumen yang digunakan didesain dan dikembangkan oleh peneliti dengan memodifikasi instrumen yang telah ada. Beberapa syarat instrumen dapat digunakan dalam penelitian dan mampu menggali data yang diharapkan. Nasution, (2004:169) memberi ciri-ciri harus memenuhi dua persyaratan penting, yakni valid dan reliabel.

#### 3.9.1 Uji Validitas Instrumen

Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas internal. Menurut Arikunto, (2008:65) Validitas ini merupakan validitas yang dicapai manakala terdapat kesesuaian antarbagian instrumen secara keseluruhan. Sebuah instrumen dapat dikatakan valid apabila instrumen tersebut mengukur apa yang hendak diukur.

Validitas merupakan parameter yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Pengujian validitas alat ukur terlebih dahulu dilakukan penentuan harga korelasi antarbagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengorelasikan tiap alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor item soal. Kegiatan menghitung validitas alat ukur atau instrumen haru memiliki validitas tinggi. Validitas instrumen pada penelitian ini diukur dengan menggunakan rumus *Product Moment* dari Pearson. Rumus yang dimaksud adalah sebagai berikut.

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan.

$r_{xy}$ : koefisiensi korelasi

N: jumlah responden

X: skor butir

Y: skor total

Kesesuaian harga  $r_{xy}$  yang diperoleh melalui perhitungan dengan menggunakan rumus tersebut kemudian dikonsultasikan kepada tabel r kritik *Product Moment* dengan kaedah keputusan sebagai berikut. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikategorikan valid. Tetapi sebaliknya, manakala  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikategorikan tidak valid dan tidak layak untuk digunakan pengambilan data. Reliabilitas bermakna bahwa suatu instrumen terpercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Menurut Arikunto, (2008:86). Suatu instrumen dapat dikatakan mempunyai taraf kepercayaan yang tinggi manakala instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang tetap atau ajeg.

1. variabel efektivitas sekolah (Z)

Hasil perhitungan validitas pada variabel efektivitas sekolah disajikan pada table berikut.

Tabel 3.7 Pengujian Validitas Variabel Efektivitas Sekolah Sekolah

| No  | $r_{Hitung}$   | $r_{Tabel}$<br>pada taraf<br>kepercayaan 95% | Keterangan  |
|-----|----------------|--|-------------|
| 1.  | .741**         | 0.444  | Valid       |
| 2.  | .893**         | 0.444  | Valid       |
| 3.  | .869**         | 0.444  | Valid       |
| 4.  | .883**         | 0.444  | Valid       |
| 5.  | .699**         | 0.444  | Valid       |
| 6.  | .833**         | 0.444  | Valid       |
| 7.  | . <sup>a</sup> | 0.444  | Tidak Valid |
| 8.  | .721**         | 0.444  | Valid       |
| 9.  | .729**         | 0.444  | Valid       |
| 10. | .497*          | 0.444  | Valid       |
| 11. | .482*          | 0.444  | valid       |
| 12. | .449*          | 0.444  | Tidak Valid |
| 13. | .719**         | 0.444  | Valid       |
| 14. | .526*          | 0.444  | Valid       |
| 15. | .649**         | 0.444  | Valid       |
| 16. | .521*          | 0.444  | Valid       |
| 17. | .655**         | 0.444  | Valid       |
| 18. | .334           | 0.444  | Tidak Valid |
| 19. | .466*          | 0.444  | Tidak Valid |
| 20. | .628**         | 0.444  | Valid       |
| 21. | .646**         | 0.444  | Valid       |
| 22. | .521*          | 0.444  | Valid       |
| 23. | -.009          | 0.444  | Tidak Valid |

Sumber : *Pengelolaan Data Tahun 2016*

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa pada variabel efektivitas sekolah, terdapat 5 pernyataan yang tidak valid, yaitu nomor 7, 12, 18, 19 dan 23, sedangkan pernyataan lainnya dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai instrumen pengambilan data.

## 2. variabel kepemimpinan sekolah ( $X_1$ )

Hasil perhitungan validitas pada variabel kepemimpinan kepala sekolah disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3.8 Pengujian validitas variabel kepemimpinan kepala sekolah

| No  | $r_{Hitung}$ | $r_{Tabel}$<br>pada taraf<br>kepercayaan 95% | Keterangan |
|-----|--------------|--|------------|
| 1.  | 0.802**      | 0.444  | Valid      |
| 2.  | 0.900**      | 0.444  | Valid      |
| 3.  | 0.773**      | 0.444  | Valid      |
| 4.  | 0.889**      | 0.444  | Valid      |
| 5.  | 0.877**      | 0.444  | Valid      |
| 6.  | 0.831**      | 0.444  | Valid      |
| 7.  | 0.854**      | 0.444  | Valid      |
| 8.  | 0.888**      | 0.444  | Valid      |
| 9.  | 0.857**      | 0.444  | Valid      |
| 10. | 0.807**      | 0.444  | Valid      |
| 11. | 0.589**      | 0.444  | valid      |
| 12. | 0.843**      | 0.444  | Valid      |
| 13. | 0.809**      | 0.444  | Valid      |
| 14. | 0.833**      | 0.444  | Valid      |
| 15. | 0.863**      | 0.444  | Valid      |
| 16. | 0.855**      | 0.444  | Valid      |
| 17. | 0.684**      | 0.444  | Valid      |
| 18. | 0.574**      | 0.444  | Valid      |
| 19. | 0.888**      | 0.444  | Valid      |
| 20. | 0.924**      | 0.444  | Valid      |
| 21. | 0.943**      | 0.444  | Valid      |
| 22. | 0.892**      | 0.444  | Valid      |
| 23. | 0.811**      | 0.444  | Valid      |
| 24. | 0.821**      | 0.444  | Valid      |
| 25. | 0.805**      | 0.444  | Valid      |
| 26. | 0.916**      | 0.444  | Valid      |
| 27. | 0.782**      | 0.444  | Valid      |
| 28. | 0.515*       | 0.444  | Valid      |

Sumber : *Pengelolaan Data Tahun 2015*

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa pada variabel kepemimpinan kepala sekolah, semua pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai instrumen pengambilan data.

### 3. variabel budaya sekolah ( $X_2$ )

Hasil perhitungan validitas pada variable budaya sekolah disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3.9 Pengujian validitas variabel budaya sekolah

| No  | $r_{Hitung}$ | $r_{Tabel}$<br>pada taraf<br>kepercayaan 95% | Keterangan  |
|-----|--------------|--|-------------|
| 1.  | 0.796        | 0.444  | Valid       |
| 2.  | 0.623        | 0.444  | Valid       |
| 3.  | 0.380        | 0.444  | Tidak Valid |
| 4.  | 0.670        | 0.444  | Valid       |
| 5.  | 0.563        | 0.444  | Valid       |
| 6.  | 0.544        | 0.444  | Valid       |
| 7.  | 0.540        | 0.444  | Valid       |
| 8.  | 0.789        | 0.444  | Valid       |
| 9.  | 0.559        | 0.444  | Valid       |
| 10. | 0.756        | 0.444  | Valid       |
| 11. | 0.525        | 0.444  | valid       |
| 12. | 0.458        | 0.444  | Tidak Valid |
| 13. | 0.550        | 0.444  | Valid       |
| 14. | 0.698        | 0.444  | Valid       |
| 15. | 0.791        | 0.444  | Valid       |
| 16. | 0.559        | 0.444  | Valid       |
| 17. | 0.663        | 0.444  | Valid       |
| 18. | 0.605        | 0.444  | Valid       |
| 19. | 0.310        | 0.444  | Tidak Valid |
| 20. | 0.468        | 0.444  | Valid       |

Sumber : *Pengelolaan Data Tahun 2015*

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa pada variabel budaya sekolah, terdapat 3 pernyataan yang tidak valid, yaitu nomor 3, 12, dan 19, sedangkan pernyataan lainnya dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai instrumen pengambilan data.

### 4. Variabel kinerja guru ( $X_3$ )

Hasil perhitungan validitas pada variable kinerja guru disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3.9 Pengujian validitas variabel kinerja guru

| No  | $r_{Hitung}$ | $r_{Tabel}$<br>pada taraf<br>kepercayaan 95% | Keterangan  |
|-----|--------------|--|-------------|
| 1.  | 0.595        | 0.444  | Valid       |
| 2.  | 0.584        | 0.444  | Valid       |
| 3.  | 0.793        | 0.444  | Valid       |
| 4.  | 0.821        | 0.444  | Valid       |
| 5.  | 0.624        | 0.444  | Valid       |
| 6.  | 0.876        | 0.444  | Valid       |
| 7.  | 0.610        | 0.444  | Valid       |
| 8.  | 0.146        | 0.444  | Tidak Valid |
| 9.  | -0.106       | 0.444  | Tidak Valid |
| 10. | 0.819        | 0.444  | Valid       |
| 11. | 0.897        | 0.444  | valid       |
| 12. | 0.807        | 0.444  | Valid       |
| 13. | 0.814        | 0.444  | Valid       |
| 14. | 0.665        | 0.444  | Valid       |
| 15. | 0.791        | 0.444  | Valid       |
| 16. | 0.822        | 0.444  | Valid       |
| 17. | 0.856        | 0.444  | Valid       |
| 18. | 0.643        | 0.444  | Valid       |
| 19. | 0.770        | 0.444  | Valid       |
| 20. | 0.817        | 0.444  | Valid       |
| 21. | 0.873        | 0.444  | Valid       |
| 22. | 0.641        | 0.444  | Valid       |
| 23. | 0.761        | 0.444  | Valid       |

Sumber : *Pengelolaan Data Tahun 2015*

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa pada variabel kinerja guru, terdapat 2 pernyataan yang tidak valid, yaitu nomor 8 dan 9, sedangkan pernyataan lainnya dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai instrumen pengambilan data.

### 3.9.2 Uji reliabilitas

Menurut Arikunto (2010:50), Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji reliabelitas internal

yang diperoleh dengan cara menganalisis data dari suatu hasil uji coba dengan rumus *Alpha Cronbach*.

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$r_{11}$  = reliabilitas instrument

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = varians total

(Suharsimin Arikunto, 2010 : 163).

Kriteria pengujian jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 0,05 maka alat ukur tersebut reliabel. Begitu pula sebaliknya, jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka alat ukur tersebut tidak reliabel.

Pengujian validitas dan reliabilitas kuisisioner penelitian yang berjumlah 94 pernyataan, yang terdiri dari empat variabel penelitian yaitu 28 pernyataan pada variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), 20 pernyataan pada budaya organisasi sekolah ( $X_2$ ), 23 pernyataan pada kinerja kerja (Y), dan 23 pernyataan pada efektivitas sekolah (Z).

Pengujian instrumen dilakukan terhadap 20 orang guru. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi ( $r_{hitung}$ ) setiap pernyataan dengan nilai kritik r ( $r_{tabel}$ ) pada  $df = 18$  dengan taraf kepercayaan 95% yaitu 0.532.

Hasil uji reliabilitas variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya sekolah ( $X_2$ ), kinerja guru ( $Y$ ), dan efektivitas sekolah ( $Z$ ) disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3.11 Pengujian Reliabilitas

| No | Variabel                              | Alpa ( $\alpha$ ) | pada taraf kepercayaan 95% | Keterangan |
|----|---------------------------------------|-------------------|----------------------------|------------|
| 1  | Kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) | 0.981             | 0.532                      | Reliable   |
| 2  | Budaya sekolah ( $X_2$ )              | 0.904             | 0.532                      | Reliable   |
| 3  | Kinerja guru ( $Y$ )                  | 0.954             | 0.532                      | Reliable   |
| 4  | Efektivitas sekolah ( $Z$ )           | 0.92              | 0.532                      | Reliable   |

Sumber : *Pengelolaan Data Tahun 2015*

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa instrumen kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kinerja guru, dan efektivitas sekolah dinyatakan reliable dan dapat dipergunakan sebagai instrumen pengambilan data.

### 3.10 Uji Prasyarat Analisis

Persyaratan uji analisis data penelitian menggunakan uji normalitas dan homogenitas. Hal ini dilakukan sebagai prasyarat untuk menggunakan analisis korelasi *product moment* dan korelasi berganda karena korelasi *product moment* merupakan statistik parametrik.

#### 3.10.1 Uji Normalitas Data Penelitian

Tujuan uji normalitas data adalah untuk mengetahui kondisi data yang didapatkan berdistribusi normal atau sebaliknya. Pengujian ini dilakukan terhadap data efektivitas sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kinerja guru. Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan teknik *Kolmogorof*



*smirnov Test (Z)*. Kriteria pengujian ini adalah jika signifikansi yang diperoleh  $> \alpha$ , maka sampel berasal dari populasi berdistribusi normal. Jika signifikansi yang diperoleh  $< \alpha$ , maka sampel bukan berasal dari populasi berdistribusi normal. Taraf signifikansi uji adalah  $\alpha = 0,05$ .

Hipotesis yang diuji adalah.

$H_0$  : sampel berasal dari populasi berdistribusi normal

$H_a$  : sampel tidak berasal dari populasi berdistribusi normal

Hal ini bermakna  $H_0$  diterima jika data berdistribusi normal dengan indikasi jika *Asymptotic Significance* lebih besar dari taraf nyata  $\alpha = 0.05$ . tetapi sebaliknya  $H_0$  ditolak jika distribusi data tidak normal

### **3.10.2 Uji Homogenitas Data Penelitian**

Tujuan uji homogenitas sampel adalah untuk mengetahui kondisi data sampel yang diperoleh merupakan sampel berasal dari populasi bervariasi homogen atau tidak homogen. Pengujian homogenitas data dari sampel menggunakan teknik uji analisis *One-Way Anova*. Kriteria uji homogenitas data dari sampel adalah jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka variansi setiap sampel homogen dan ( $H_1$ ) ditolak, dan jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka variansi setiap sampel tidak homogen dan ( $H_0$ ) diterima.

Hipotesis yang diuji adalah:

$H_0$ : Variansi populasi homogen

$H_a$ : Variansi populasi adalah tidak homogen

Kriteria pengujian terima hipotesis nol jika *Asimtotik Significance* lebih besar dari  $\alpha = 0,05$  dan terima lainnya.

### 3.10.3 Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang ada merupakan persamaan linier atau berupa persamaan non linier. Hipotesis yang digunakan untuk menguji linieritas garis regresi tersebut dinyatakan sebagai berikut.

$H_0$  : Model regresi berbentuk non linier

$H_1$  : Model regresi berbentuk liner

Untuk menyatakan apakah garis regresi tersebut linier atau tidak, ada satu cara, yaitu dengan menggunakan harga koefisien F hitung pada linierity atau F hitung pada *Deviation from linearity*.

Bila menggunakan F hitung :

Tolak  $H_0$  Jika F hitung  $>$  F tabel atau Sig  $<$   $\alpha(0,05)$  dalam hal lain  $H_0$  diterima, atau dikatakan linier.

### 3.10.4 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas untuk membuktikan ada tidaknya hubungan yang linier antara variable bebas satu dengan variable bebas lainnya. Hal yang diharapkan adalah tidak terjadi adanya hubungan yang linier (multikolinieritas) diantara variable-variabel bebas, karen apabila terjadi hubungan antar variable bebas maka.

- a. tingkat ketelitian prediksi atau pendugaan sangat rendah sehingga tidak akurat,

- b. koefisien regresi akan bersifat stabil karena adanya perubahan data kecil akan mengakibatkan perubahan yang signifikan pada variable (Y),
- c. sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variable bebas terhadap variable terikatnya.

Hipotesis yang digunakan untuk membuktikan ada tidaknya multikolinieritas adalah:

$H_0$  : tidak terdapat hubungan antar variable bebas

$H_1$  : Terdapat hubungan antar variable bebas

Kriteria yang digunakan adalah dengan melihat koefisien signifikansi

1. Koefisien signifikansi  $< \alpha$  (0,05) terjadi multikolinieritas
2. Koefisien signifikansi  $> \alpha$  (0,05) tidak terjadi multikolinieritas

### 3.10.5 Uji Autokorelasi

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi diantara data pengamatan atau tidak. Adanya autokorelasi mengakibatkan penaksir mempunyai varians tidak minimum dan uji t tidak dapat digunakan, karena akan memberikan kesimpulan yang salah.

Untuk melakukan uji autokorelasi diperlukan rumus hipotesis sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak terjadi adanya utokorelasi diantara data pengamatan

$H_1$  : terjadi adanya autokorelasi diantara pengamatan.

Kriteria pengujian apabila nilai statistic *Durbin-Watsom* berada diantara angka 2 atau mendekati angka 2, maka dapat dinyatakan bahwa data pengaamat tersebut tidak memiliki autokorelasi.

### 3.10.6 Uji Heterokedastisitas

Uji asumsi heterokedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah varians residual absolute sama atau tidak sama untuk semua pengamatan. Adapun hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut.

$H_0$  : Tidak ada hubungan yang sistematis antara variabel yang menjelaskan dan nilai mutlak dari residualnya

$H_1$  : Ada hubungan yang sistematis antara variabel yang menjelaskan dan nilai mutlak dari residualnya.

Kriteria pengujian.

Apabila koefisien signifikansi (Sig.)  $> \alpha$  yang dipilih (misalnya 0,05), maka dapat dinyatakan tidak terjadi heterokedastisitas diantara data pengamatan tersebut, yang berarti menerima  $H_0$ , dan sebaliknya apabila koefisien signifikansi (Sig.)  $< \alpha$  yang dipilih (misalnya 0,05), maka dapat dinyatakan terjadi heterokedastisitas diantara data pengamatan tersebut, yang berarti menolak  $H_0$ .

### 3.11 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Menurut Sugiyono (2014:297), analisis jalur adalah analisis untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (bukan bentuk hubungan interaktif/ *reciprocal*). Dengan demikian, dalam model hubungan antar variabel tersebut, terdapat variabel independen yang dalam hal ini disebut variabel eksogen (*Exogeneous*), dan variabel dependen yang disebut variabel endogen (*Endogenous*). Melalui analisis jalur ini akan dapat ditemukan

jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel independen menuju variabel dependen terakhir.

### 3.12 Uji Hipotesis

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah pengaruh variabel bebas kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya sekolah ( $X_2$ ), dan kinerja guru (Y) terhadap variabel terikat efektivitas sekolah (Z) baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

#### 3.12.1 Regresi Linier Sederhana

Regresi linier sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Persamaan regresi linier sederhana adalah :

$$\hat{Y} = a + bX$$

Keterangan :

- $\hat{Y}$  = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan.
- a = Harga Y ketika harga X = 0 (harga konstan)
- b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada perubahan variabel dependen. Bila (+) arah garis naik, dan bila (-) maka arah garis turun.
- X = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

Jadi, harga  $b$  merupakan fungsi dari koefisien korelasi. Bila koefisien korelasi tinggi, maka harga  $b$  juga besar, sebaliknya bila koefisien korelasi rendah maka harga  $b$  juga rendah (kecil). Selain itu, bila koefisien korelasi negatif maka harga  $b$  juga negatif, dan sebaliknya bila koefisien korelasi positif maka harga  $b$  juga positif.

Selain itu harga  $a$  dan  $b$  dapat dicari dengan rumus berikut:

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum XY)}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Sugiyono, (2014:261)

Setelah menguji hipotesis regresi linier sederhana dilanjutkan dengan uji signifikansi dengan rumus  $t$ . menggunakan rumus  $t$  kerna simpangan baku populasinya tidak diketahui. Simpangan baku dapat dihitung berdasarkan data yang sudah terkumpul. Jadi, rumus yang tepat untuk uji signifikansi dalam penelitian ini adalah uji  $t$ , dengan rumus.

$$t_{\theta} = \frac{b}{sb}$$

Keterangan :

$t_{\theta}$  = nilai teoritis observasi

$B$  = koefisien arah regresi

$Sb$  = standar deviasi

Kriterian pengujian hipotesis yaitu :

Jika  $t_{\theta} > t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak dan jika  $t_{\theta} < t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima.  $t_{\text{tabel}}$  diperoleh dari daftar distribusi  $t$  dengan peluang  $(1-\alpha)$  dan  $dk = n-2$ .

### 3.12.2 Regresi Linier Multiple

Kemudian analisis dilanjutkan dengan menganalisis bentuk persamaan regresi linier ganda dengan model persamaan.

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Kemudian untuk menguji signifikansi simultan uji F dengan rumus.

$$F = \frac{JK_{reg}/K}{JK_{res}/(n - k - 1)}$$

Keterangan :

$$JK(\text{reg}) = b_1\sum X_1Y + b_2\sum X_2Y + b_3\sum X_3Y$$

$$JK(\text{res}) = \sum Y^2 - JK(\text{reg})$$

n = Banyaknya responden

k = Banyaknya kelompok

dengan  $F_t = F_\alpha (k : n - k - 1)$

Keterangan :

$\alpha$  = Tingkat signifikansi

k = Banyaknya kelompok

n = Banyaknya responden

Kriteria uji adalah tolak  $H_0$  jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan dengan demikian pula sebaliknya, jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_a$  diterima dk pembilang = k dan dk penyebut = (n - k - 1) dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

## **BAB V KESIMPULAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
2. budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
3. ada hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
4. kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
5. budaya sekolah berpengaruh langsung terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
6. kinerja guru berpengaruh langsung terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
7. kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh dan signifikan terhadap efektivitas sekolah melalui variable kinerja guru dengan pengaruh sebesar 0,2743 atau tingkat pengaruh sebesar 27,43%,



8. budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sekolah melalui variable kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu dengan pengaruh sebesar 0,1356 atau tingkat pengaruh sebesar 13,56%,
9. kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu,
10. kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja guru secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu.

## **5.2 Implikasi**

Berdasarkan kesimpulan yang telah diambil dari hasil penelitian ini baik secara parsial maupun secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang meyakinkan terhadap efektivitas sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas sekolah dapat dilakukan dengan meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kinerja guru.

### **5.2.1 Implikasi penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk memperkuat pengetahuan dan teori bahwa variabel efektivitas sekolah dipengaruhi oleh berbagai variasi variable bebas. Hasil penelitian yang diperoleh konsisten dengan model teori yang digunakan. Merujuk pada model penelitian, maka dalam memaksimalkan efektivitas sekolah perlu dipertimbangkan untuk memperhatikan ketiga variable penelitian, yaitu kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kinerja guru.

### **5.2.2 Implikasi teori**

Upaya meningkatkan efektivitas sekolah secara teori dapat dilakukan dengan mengembangkan kinerja guru yang mengacu pada mutu atau efektivitas sekolah dan memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap efektivitas sekolah, karena dalam membangun kinerja guru agar menjadi lebih baik dan guru dapat menciptakan suasana belajar yang kondusif perlu adanya perbaikan-perbaikan dalam hal pemilihan metode, materi, gaya mengajar, dan fasilitas pembelajaran.

### **5.3 Saran**

Beberapa saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. bagi guru hendaknya untuk dapat meningkatkan kinerja guru sebagai seorang pendidik yaitu melalui pelatihan-pelatihan dan seminar-seminar sebagai modal dasar dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari secara optimal dan professional,
  - a. meningkatkan pengetahuan dan pemahaman kompetensi pedagogik dalam mendukung pelaksanaan tugas dalam melaksanakan tanggung jawab sebagai guru dan memperbaiki kualitas pembelajarannya di kelas,
  - b. menambah pengetahuan dan wawasan berkenaan dengan peranan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi terhadap kinerja guru,
  - c. menerapkan berbagai upaya dalam menjalankan tugas guru agar terciptanya sekolah yang efektif atau efektivitas sekolah.

2. Kepala sekolah disarankan untuk meningkatkan efektivitas sekolah dengan terus mempengaruhi, mendidik, menggerakkan, dan memotivasi atau mendorong bawahan sehingga tercipta semangat kerja, suasana dan hubungan kerja yang kondusif, khususnya bagi guru dalam melaksanakan proses pembelajaran,
  - a. memahami akan tugas manajerial dalam menjalankan kepemimpinannya sebagai kepala sekolah,
  - b. membina guru dan anggota sekolah agar dapat menciptakan budaya sekolah supaya tercipta efektivitas sekolah,
  - c. membina guru dengan cara memotivasi agar terciptanya efektivitas sekolah.
3. upaya mengembangkan efektivitas sekolah perlu merubah budaya sekolah menjadi kondusif melalui komunikasi dan intraksi antara peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, orangtua peserta didik, masyarakat dan pemerintah,
4. bagi peneliti lanjutan hasil penelitian ini masih banyak keterbatasan yang perlu dikaji kembali. Penggunaan metodologi, jumlah responden yang diteliti, serta keterbatasan wawasan peneliti, sehingga peneliti hanya menguraikan empat variable yang diteliti. Hal tersebut perlu adanya penelitian lanjut dengan menggunakan variable diluar dari penelitian ini guna memperbaiki efektivitas sekolah di SMA Negeri Kabupaten Pringsewu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Ruswandi, 2011. *Pengaruh Supervisi Akademik Oleh Pengawas Sekolah Terhadap Kinerja Guru Rintisan Sekolah Menengah Atas Berataraf Internasional Di Provinsi Lampung*. Jakarta : UI ([www.ui.com](http://www.ui.com) diambil pada 15/01/2016 pukul 21.22)
- Akinola Oluwatoyin Bolanle, 2013. *Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria*. *Journal*. Nigeria
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta
- Bafadal, Ibrahim. 2011. *Pengelolaan Perpustakaan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Botha, 2010, *School effectiveness: conceptualising divergent assessment approaches*, *South African Journal of Education* vol. 30 n. 4 Pretoria
- Budiningsih, Asrin. (2012). *Belajar dan pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta
- D Smith, N. Hatton. 1992. *Effectivity school*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Depdiknas. 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Depdiknas
- Depdiknas. 2005. *Buku 1 Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdikbud.
- Dharma, Surya, 2006. *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Djamarah. 2002. *Psikolog Belajar*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Djam'an Satori. 2000. "Quality Assurance dalam Desentralisasi Pendidikan", Makalah pada Seminar Pendidikan tanggal 17-18 Juli 2000, Jurusan Administrasi Pendidikan. HP UPI. Di ambil di [www.repository.upi.edu.com](http://www.repository.upi.edu.com) pada tanggal, 16/06/2016
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta

- Fullan, M. 2001. *Leading in a Culture of Change*. Jossey Bass:San Francisco.
- Hairuddin Mohd Ali, Salisu Abba Yangaiya, 2015. *Journal: Investigating the Influence of Distributed Leadership on School Effectiveness: A Mediating Role of Teachers' Commitment*. Katsina State.Nigeria
- Harso, Muhdi. 2012. *Journal Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Keefektifan Sekolah Di Smk KabupatenPemalang*. Semarang: Unnes
- Hasibuan, M. 2001. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hermaya. 2005. *Profesi Keguruan*. Jakarta :RinekaCipta.
- Hidayatun. 2007. *Pengaruh keterampilan manajemen sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru madrasah ibtidaiyah*. Semarang :Unnes
- Hillman.,Mortimore. 1995. *Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research*. London: OFSTE
- Komariah, Aan dan Cipi Triatna. 2010. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Bumi Aksara: Bandung
- Langgulong, Hasan. 2007. *Asas-Asas Pendidikan Islam*. Jakarta: Pustaka Al-Husna
- Mangkunegara, 2003. *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Rafika Aditama
- Mince, Perty, Paembang dan Tiurlina Siregar. 2013. *Journal Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Displin Kerja terhadap Kinerja Guru MIPA SMP Kabupaten Mamberamo Tengah*. Universitas Cendrawasih
- Mortimore, Peter & Mortimore, Jo (1991). *The Primary Head: Roles, Responsibilities and Reflections*. London: Paul Chapman Publisher.
- Mulyasa, Enco. 2010. *Menjadi Guru Profesional; Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mulyasa.(2014) *Pengembangan dan implementasi kurikulum 2013*.Bandung:PT. Remaja Rosdakarya.

- Musfiqon, 2012. *Pengembangan Media dan Sumber Pembelajaran*. Jakarta: prestasi pustaka
- Nasution, M. N. 2005. *Management Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Edisi ke.2. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pidarta. 2000. *Landasan Kependidikan*. Jakarta:Rineka Cipta
- Retnaning. 2005. *Peningkatan Efektivitas Sekolah*. Tesis. Universitas Muhammadiyah: Suryakarta
- Rivai dan Murni. 2009. *Education Management :Analisis Teori dan Praktik*. Ed. 1, Jakarta:Rajawali Pers
- Rohiat.2010. *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktik*. Refika Aditama:Bandung
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Bumi Aksara
- Sugiyono.2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung:Alfaheta.  
\_\_\_\_\_. 2014. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung :Alfabeta
- Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya
- Semiha ŞAHİN. 2011. *The Relationship between Instructional Leadership Style and School Culture (İzmir Case)*”.DokuzEylül University
- Supardi. 2010. *Kinerja Guru*. Jakarta:Raja Grafindo Persada
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta :Gramedia
- Tabrani, Rusyan dkk. 2000. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, Cianjur: CV. Dinamika Karya Cipta
- Taylor, B.O.,1990, *Case Studies in Effective Schools Research*. Kendal/Hunt Publishing Company
- Thamsanqa Thulani Bhengu and Themba Thulani Mthembu (2014) *Joural Effective Leadership, School Culture and School Effectiveness:A Case Study of Two ‘Sister’ Schools in Umlazi Township*.University of KwaZulu-Natal, South Africa
- Thoha, Miftah. 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Uno, Hamzah B dan Lamatenggo, Nina. 2014. *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*. Jakarta:BumiAkasara

- Usman, M U. 2002. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : PT. Ramaja Rosdakarya
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wahyudi, Imam. 2012. *Mengejar Profesionalisme Guru*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Widyoko, P.E.S. 2012. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Yamin dan Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Persada Press.
- Yukl, G.A. 1998. *Leadership in Organizations*. Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd
- Zamroni. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Piranti Reformasi Sistem Pendidikan*. [www.diknas.go.id](http://www.diknas.go.id), diakses tanggal 03 januari 2016
- Zuchdi, Darmiyati. 2011. *Pendidikan karakter perspektif teori dan Praktik*. Yogyakarta: UNY Press