

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA SEKOLAH
DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP KOMPETENSI KEPRIBADIAN GURU
SMPN DI BARADATU WAY KANAN**

(Tesis)

Oleh

RINI



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA SEKOLAH DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP KOMPETENSI KEPRIBADIAN GURU SMPN DI BARADATU WAY KANAN

**Oleh
RINI**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kompetensi kepribadian guru SMP Negeri se Kecamatan Baradatu Way Kanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Populasi sebagai sampel yang digunakan adalah seluruh guru SMP Negeri yang berada di kabupaten Way Kanan yang berjumlah 54 guru. Analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan inferensial dengan menggunakan model regresi linear berganda.

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh dalam peningkatan kompetensi kepribadian guru sebesar 15,3 %. Budaya sekolah berpengaruh dalam peningkatan kompetensi kepribadian guru, budaya sekolah berpengaruh dalam kompetensi kepribadian sebesar 26%. Kemudian pengaruh iklim Sekolah berpengaruh terhadap kompetensi kepribadian guru sebesar 26,2 % dan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan iklim sekolah berpengaruh secara simultan terhadap kompetensi kepribadian sebesar 36,8%.

Kata kunci: Kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, iklim sekolah,
kompetensi kepribadian

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP PRINCIPAL , SCHOOL CULTURE AND SCHOOL CLIMATE TOWARDS TEACHER PERSONALITY COMPETENCY OF SMPN BARADATU WAY KANAN DISTRICT

**By
RINI**

This study aims to know and analyze the influence of leadership of school principals, school culture and school climate towards the competence of teachers personality of SMPN Baradatu District Way Kanan. This research uses quantitative descriptive approach. The population as the sample used is all teachers of SMPN which amounted to 54 teachers. The analysis used is descriptive and inferential statistic analysis by using multiple linear regression model.

The result of this research can be concluded that leadership of Principal have an effect on Increasing Personality Competence by 15,3%. School culture is influential in the improvement of personality competence. School culture influence in personality competence equal to 26%. Influence of school climate affect the competence kperibadian amounted to 26.2% and the influence of leadership principals, school culture and school currents simultaneously affect the competence of the personality of 36,8%.

Keywords: Principal leadership, school culture, school climate and personality competency

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA SEKOLAH
DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP KOMPETENSI KEPRIBADIAN GURU
SMPN DI BARADATU WAY KANAN**

Oleh

RINI

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER PENDIDIKAN

Pada

Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,
BUDAYA SEKOLAH DAN IKLIM SEKOLAH
TERHADAP KOMPETENSI KEPERIBADIAN GURU
SMPN DI BARADATU WAY KANAN**

Nama Mahasiswa : **RINI**

NPM : **1523012013**

Program Studi : **Magister Manajemen Pendidikan**

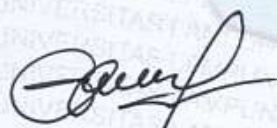
Fakultas : **Keguruan dan Ilmu Pendidikan**

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



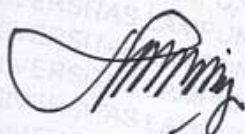
Dr. Sowiyah, M.Pd.
NIP 19600725 198403 2 001



Dr. Supomo Kandar, M.S.
NIP 19540115 197903 1 001

2. Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

**3. Ketua Program Studi
Magister Manajemen Pendidikan**



Dr. Riswanti Rini, M.Si.
NIP 19600328 198603 2 003




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

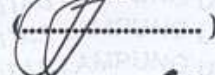
LEMBAR PENGESAHAN

I. Tim Penguji

Ketua : Dr. Sowiyah, M.Pd.



Sekretaris : Dr. Supomo Kandar, M.S.



Penguji Anggota : 1. Dr. Irawan Suntoro, M.S.



2. Dr. Sumadi, M.S.



2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



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

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D
NIP 19530528 198103 1 002

4. Tanggal Lulus Ujian : 15 Februari 2018

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA SEKOLAH DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP KOMPETENSI KEPRIBADIAN GURU SMPN DI BARADATU WAY KANAN” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.



Bandar Lampung, 15 Februari 2018
Yang menyatakan

Rini
NPM 1523012013

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Peneliti dilahirkan di Menggala, 9 Mei 1966 anak kelima pasangan Bapak Maryono Dan Ibu Masparwie (alm). Pendidikan pada SD Negeri 2 Baradatu diselesaikan pada Tahun 1980, SMPN Negeri Baradatu diselesaikan pada Tahun 1983, SMA Negeri Bukit Kemuning diselesaikan pada Tahun 1986, Kemudian peneliti melanjutkan studi di STKIP –PGRI Bandar Lampung Jurusan

Pendidikan sejarah diselesaikan pada Tahun 1992. Pekerjaan yang pernah dijalani adalah sebagai Guru SMP Negeri 1 Baradatu pada tahun 2007, Kepala SMP Negeri 4 Baradatu pada tahun 2013, Kepala SMPN 1 Baradatu pada tahun 2015. Sejak bulan Oktober 2016 sampai sekarang, penulis menjabat sebagai Kepala SMP Negeri 2 Baradatu.

MOTO

“Sebab itu janganlah kamu berkata lemah dan berteriak meminta damai, Karena kamu lebih tinggi, dan Tuhan bersama kamu, dan Tuhan itu tiada akan menghilangkan pekerjaanmu.”

(QS Al- Ahqaf:35)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil ‘alamin, puji syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya yang telah memberikan kekuatan, kesehatan, dan kesabaran dalam menyelesaikan tesis ini. Saya persembahkan tesis ini kepada :

1. Kedua orangtuaku Bapak H. Maryono dan (alm) Ibu Masparwi. Kedua mertuaku (alm) Bapak H. Muhammad Arief dan Hj. Ibu Marpah yang tidak mengenal lelah memberikan do’a atas keberhasilan pendidikan yang saya tempuh.
2. Suamiku tercinta (alm) Fahrudin, SE dan kedua buah hatiku attinia Hani Wulan & Lailani Gita Fania yang senantiasa memberikan dorongan dan motivasi selama penulis menempuh pendidikan.
3. Segenap kakak dan adikku yang senantiasa memberikan semangat disaat kelelahan
4. Segenap dosen Magister Manajemen Pendidikan FKIP Unila yang senantiasa bersabar dalam membimbingku
5. Rekan-rekan mahasiswa/i Program Magister Manajemen Pendidikan FKIP Unila angkatan 2015/2016 yang senatiasa berbagi pengetahuan dan informasi selama masa perkuliahan

SANWACANA

Puji syukur Kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan Hidayah-Nya hingga terselesaikannya tesis ini yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kompetensi Kepribadian Guru SMPN di Baradatu Way Kanan”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) di Universitas Lampung.

Pada kesempatan ini penulis ingin memberikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P. selaku Rektor Universitas Lampung yang memfasilitasi dalam penulisan sehingga selesainya tesis ini.
2. Prof. Drs. Mustofa. M.A, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung yang memfasilitasi dalam penulisan sehingga selesainya tesis ini.
3. Dr. H. Muhammad Fuad, M. Hum., selaku Dekan FKIP Universitas Lampung yang memfasilitasi dalam penulisan sehingga selesainya tesis ini.
4. Dr. Riswanti Rini, M.Si selaku Ketua Jurusan Pascasarjana Manajemen Pendidikan FKIP Universitas Lampung.
5. Dr. Irawan Suntoro, M.S, selaku Ketua Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan FKIP Universitas Lampung sekaligus sebagai Penguji 1 yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penyusunan Tesis ini.

6. Dr. Sowiyah, M.Pd, sebagai Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penyusunan Tesis ini.
7. Dr. Supomo Kandar, M.S, selaku Dosen Pembimbing Pembantu yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penyusunan Tesis ini.
8. Dr. Sumadi, M.S, selaku penguji 2 yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penyusunan Tesis ini.
9. Kedua Orang Tuaku Ayahanda Maryono dan Ibunda Masparwie (alm) terima kasih atas semua doa, pengorbanan, perhatian, bantuan, dukungan dan kasih sayang selama ini yang telah kalian berikan tanpa mengenal lelah dan waktu.
10. Suamiku Fahrudin, SE (alm) yang selalu berdoa, mendukung dan membantu mewujudkan cita-cita.
11. Anak-Anakku (Attinia Hani Wulan dan Lailani Gita Fania) yang telah memberi semangat dalam hidupku.
12. Sahabatku Lusia Tresnani dan Iis Haerunisa, yang selalu memotivasi untuk terselesaikannya tesis ini.
13. Pimpinan dan teman-teman pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Way Kanan yang telah memberikan dukungan, waktu dan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini.
14. Seluruh dosen dan karyawan Jurusan Magister Pendidikan yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

15. Semua Pihak yang telah membantu terselesaikannya Tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Pada akhirnya penulis mengharapkan agar Tesis ini dapat dipergunakan sebaik-baiknya dan dapat memberikan sumbangan untuk ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Pendidikan.

Bandar Lampung, 15 Februari 2018
Penulis,

RINI

DAFTAR ISI

JUDUL TESIS	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
MOTO	vi
LEMBAR PERSEMBAHAN	vii
SANWACANA	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	16
1.3 Pembatasan Masalah	16
1.4 Rumusan Masalah	17
1.5 Tujuan Penelitian	18
1.6 Manfaat Penelitian	18
1.7 Ruang Lingkup Penelitian.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kompetensi Kepribadian Guru	21
2.1.1 Pengertian Kompetensi	21
2.1.2 Kompetensi Guru	22
2.1.3 Kompetensi Kepribadian Guru	27
2.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	33
2.3 Budaya Sekolah	63
2.4 Iklim Sekolah	82
2.5 Penelitian yang Relevan.....	89
2.6 Kerangka Pikir	91
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian.....	95
3.2 Jenis dan Sumber Data	96
3.3 Variabel Penelitian	96
3.4 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	102

3.4.1	Populasi.....	102
3.4.2	Sampel	103
3.4.3	Teknik Sampling.....	104
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	105
3.5.1	Kuesioner	105
3.5.2	Observasi	106
3.6	Pengukuran Instrumen Penelitian	106
3.7	Teknik Pengujian Instrumen	107
3.7.1	Uji Validitas	107
3.7.2	Uji Reliabilitas	111
3.8	Teknik Analisis Data.....	115
3.8.1	Statistik Deskriptif	115
3.8.2	Statistik Inferensial	116
3.8.3	Uji Regresi Linear Berganda.....	116
3.8.4	Uji Asumsi Klasik	117
3.9	Uji Hipotesis	121

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Data Hasil Penelitian.....	125
4.1.1	Deskripsi Data.....	125
4.1.2	Uji Asumsi Klasik	161
4.1.2	Pengujian Hipotesis.....	164
4.2	Pembahasan.....	171

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	178
5.2	Saran.....	179

Daftar Pustaka	181
Lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel

3.1	Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	99
3.2	Jumlah Guru SMP Negeri yang Beradatu di Kecamatan Baradatu	103
3.3	Populasi dan Sampel	105
3.4	Daftar Interpretasi Nilai r (Validitas Instrumen).....	108
3.5	Hasil Uji Validitas Kepribadian Guru.....	108
3.6	Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	109
3.7	Hasil Uji Validitas Budaya Sekolah.....	110
3.8	Hasil Uji Validitas Iklim Sekolah	111
3.9	Daftar Interpretasi Nilai r (Reabilitas Instrumen)	113
3.10	Statistika Reabilitas Kepribadian Guru	113
3.11	Statistika Reabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah	114
3.12	Statistika Reabilitas Budaya Sekolah	114
3.13	Statistika Reabilitas Iklim Sekolah	115
3.14	Rekapitulasi Uji Normalitas	119
3.15	Ringkasan Hasil Uji Homogenitas	120
4.1	Data Variabel Kompetensi Kepribadian guru , Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Iklim Sekolah	126
4.2	Hasil dan Prosentase Pertanyaan dalam Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	126
4.3	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Kepala Sekolah Merespon Kebutuhan Guru dalam Melaksanakan Pengajaran.....	128
4.4	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Kepala Sekolah Bertanggung jawab atas Resiko yang ditimbulkan akibat Perencanaan yang Kurang Matang	128

4.5	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Kepala Sekolah Mendukung Setiap Guru yang Melakukan Inovasi dalam Pengajaran	129
4.6	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Kepala Sekolah Memberikan Inspirasi Kepada Para Guru Dalam Mencapai Tujuan Pengajaran.....	129
4.7	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Kepala sekolah Membangkitkan Motivasi Kerja Guru	130
4.8	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Kepala sekolah Membangkitkan Optimisme Guru dalam Mengajar	131
4.9	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Kepala Sekolah Memberikan Memberikan Solusi Terhadap Permasalahan Pengajaran.....	131
4.10	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Kepala sekolah Mendorong Guru Mempelajari Pendekatan yang Baru dalam Pengajaran.....	132
4.11	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Kepala sekolah Mendorong Guru Mempraktikan Model Pengajaran Yang Baru	133
4.12	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Kepala Sekolah Sangat Perhatian Dalam Menindaklanjuti Keluhan dan Ide –Ide Baru Guru.....	133
4.13	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Kepala sekolah Mengkomunikasikan Pemikiran – Pemikirannya Kepada Para Guru	134
4.14	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Kepala sekolah Mentraformasikan Dan Mengimplementasikan Pemikiran-Pemikiran Ideal Dari Dirinya	135
4.15	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Kepala sekolah Selalu Menjaga Komitmen Yang Disepakati Bersama	135
4.16	Deskriptif Variabel Budaya Sekolah Setiap Pertanyaan.....	136
4.17	Hasil dan Prosentase Pertanyaan dalam Variabel Budaya Sekolah	137

4.18	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Guru Berpikir Untuk Meningkatkan Agreditasi Sekolah	137
4.19	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Memotivasi Siswa Untuk Meningkatkan Prestasi Belajar	138
4.20	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Guru Membiasakan Datang Sebelum Waktu Mengajar Tiba	139
4.21	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Guru Memanfaatkan Fasilitas Sekolah Sesuai Kebutuhan	139
4.22	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Guru Memberikan Sikap Tauladan Kepada Siswa Dan Guru Lain	140
4.23	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Guru Saling Membantu Dengan Guru Lain Yang Mengalami Kesulitan Dalam Mengajar	140
4.24	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah guru Berkomunikasi Dengan Semua Unsur Untuk Kelancaran Pengajaran	141
4.25	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Guru Berinteraksi Dengan Siswa Dan Unsur Lain Di Dalam Lingkup Sekolah	141
4.26	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Guru Mentaati Peraturan Yang Berlaku Di Sekolah	142
4.27	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Guru Saling Menghormati Diantara sesama Guru	142
4.28	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Guru Bersikap Transparan Dalam Penggunaan Dana Sekolah.....	143
4.29	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Guru Bertindak Objektif Dalam Setiap Tindakan.....	144
4.30	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Guru Bersama-Sama Dalam Memecahkan Permasalahan Di Sekolah.....	144
4.31	Deskriptif Variabel Iklim Sekolah Setiap Pertanyaan	145
4.32	Hasil dan Prosentase Pertanyaan dalam Variabel Iklim Sekolah.....	146

4.33	Tanggapan Guru Tentang Saling Berkomunikasi Atasan Dan Bawahan.....	146
4.34	Tanggapan Guru Tentang Komunikasi Interaktif Dengan Semua Unsur Yang Ada Di Skeolah.....	147
4.35	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Hubungan Antar Anggota Kurang Kondusif	147
4.36	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Hubungan Konmunikasi Dengan Sekolah Lain Kurang Terjalin.....	148
4.37	Tanggapan Guru Tentang Angket Mementingkan Tujuan Individu	148
4.38	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan.....	149
4.39	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah guru Berkomitmen dengan pekerjaan.....	149
4.40	Tanggapan Guru Tentang angket Bersikap antipati terhadap Kritik	150
4.41	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Beban Kerja Yang Padat Tidak Seimbang Dengan Kemampuan.....	150
4.42	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Kurang menjaga Sekolah.....	151
4.43	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Lingkungan sekolah yang kurang kondusif	151
4.44	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Hubungan Dengan Lingkungan Sekitar Sekolah Kurang Terjalin...	152
4.45	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Menerma Insentif Sesuai Dengan Beban Kerja	152
4.46	Deskriptif Variabel Kompetensi Kepribadian.....	153
4.47	Hasil dan Prosentase Pertanyaan dalam Variabel Kompetensi Kepribadian	154
4.48	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Kurang Menghargai Pekerjaan Orang Lain.....	154

4.49	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Beretika Bagi Semua Warga Sekolah	156
4.50	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah guru Mengembangkan Kerjasama Dengan Warga Sekolah	156
4.51	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Mengahrgai Perbedaan Antar Sesama Warga Sekolah	157
4.52	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan mengenai Kurang Menghormati Dan Menghargai Antar Guru.....	157
4.53	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Memiliki Rasa Kebersamaan Antar Sesama Guru	158
4.54	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Memiliki Rasa Persatuan Dan Kesatuan Sesama Warga Sekolah	158
4.55	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Mempunyai Pandangan Yang Luas Tentang Keberagaman Latar Belakang, Suku Dan Agama.....	159
4.56	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Berprilaku Yang Baik Dan Sopan Terhadap Sesama Warga Sekolah	159
4.57	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Berpenampilan Yang Sopan Dan Menjadi Tauladan.....	159
4.58	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah guru Berbicara Yang Sopan Terhadap Sesama Guru	159
4.59	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah Guru Berlaku Adil Terhadap Sesama Warga Sekolah.....	160
4.60	Tanggapan Guru Tentang Pertanyaan Bagaimanakah guru Kepentingan Bersama Diatas Kepentingan Individu	161
4.61	Korelasi antara Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) Budaya Sekolah(X2) Iklim Sekolah (X3) terhadap Kompetensi Keprbadian (Y).....	163
4.62	Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r	164
4.63	Tabel koefisioen kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan iklim sekolah terhadap kompetensi kepribadian guru	165

4.64	Hasil Uji F Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) , Budaya Sekolah (X2) dan Iklin Sekolah (X3) terhadap Kompetensi Kepribadian (Y)	166
4.65	Hasil Uji t Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) , Budaya Sekolah (X2) dan Iklin Sekolah (X3) terhadap Kompetensi Kepribadian (Y)	167
4.66	Uji Hipotesis 1	167
4.67	Uji Hipotesis 2	169
4.68	Uji Hipotesis 3	169
4.69	Uji Hipotesis 4	170

DAFTAR GAMBAR

Gambar

2.1 Diagram Kerangka Pikir	92
4.1 Grafik <i>Normal Probability Plot</i>	162

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Petunjuk Pengisian Kuisisioner	181
2. Kuisisioner Kepemimpinan Kepala Sekolah	182
3. Kuisisioner Budaya Sekolah	183
4. Kuisisioner Iklim Sekolah	184
5. Kuisisioner Kepribadian Guru	185
6. Validitas Kepemimpinan Kepsek.....	186
7. Validitas Budaya Sekolah	187
8. Validitas Iklim Sekolah.....	188
9. Validitas Kompetensi Kepribadian	189
10. Reliabilitas Kepemimpinan Kepsek.....	190
11. Reliabilitas Budaya Sekolah.....	191
12. Reliabilitas Iklim Sekolah	192
13. Reliabilitas Kompetensi Kepribadian.....	193
14. Data Penelitian untuk Pengujian Hipotesis.....	194
15. Data Analisis Deskriptif.....	195
16. Uji Normalitas.....	196
17. Uji Homogenita.....	197
18. Regresi X_1 , X_2 , X_3 dan Y	198
19. Daftar tabel r , t dan F	199
20. Surat Izin Penelitian SMPN 1 Baradatu	200

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan pada hakekatnya merupakan suatu proses pemberdayaan untuk mengungkapkan potensi yang ada pada manusia sebagai individu, yang dapat memberikan sumbangan kepada masyarakat lokal sampai kepada masyarakat global. Fungsi pendidikan bukan hanya menggali potensi pendidikan yang ada di dalam diri manusia yang dapat mengontrol potensi yang telah dikembangkannya agar dapat bermanfaat bagi peningkatan kualitas hidup manusia itu sendiri, tetapi juga bagi orang lain.

Guru merupakan salah satu unsur di dalam bidang kependidikan yang harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Kelengkapan dari jumlah tenaga pengajar dan kualitas dari guru tersebut akan mempengaruhi keberhasilan siswa dalam belajar yang berujung pada peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu guru dituntut profesional dalam menjalankan tugasnya.

Sebagai salah satu usaha untuk menciptakan guru yang profesional, pemerintah telah membuat aturan persyaratan untuk menjadi guru. Dalam pasal 8 Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen menyebutkan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Selain itu, guru memiliki kompetensi,

Kompetensi berasal dari Bahasa Inggris *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan, wewenang (Satori, 2008: 2.2). Seseorang dikatakan berkompeten apabila ia menguasai kecakapan bekerja pada satu bidang tertentu. Kompetensi yang diharapkan ada dalam diri guru bertujuan untuk dapat mencapai harapan dan cita-cita dalam pendidikan.

Empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik, kompetensi profesional adalah kompetensi dasar yang harus dimiliki seorang guru dalam menguasai keahlian dan ketrampilan, kompetensi kepribadian berkaitan dengan perilaku pribadi guru itu sendiri, dan kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk memahami dirinya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat. Kompetensi inilah yang wajib dimiliki oleh seorang guru yang profesional.

Kompetensi-kompetensi ini akan membentuk tenaga pendidik yang profesional dalam menjalankan tugasnya. Menurut Suparno (2005: 47) kompetensi guru selalu harus dikembangkan dan diolah sehingga semakin tinggi kualitasnya,

dengan demikian guru dapat melakukan tugasnya dengan sungguh-sungguh serta bertanggung jawab. Kemudian diperjelas oleh Janawi (2012: 31) tenaga pendidik yang profesional adalah tenaga pendidik yang memiliki seperangkat kompetensi untuk melaksanakan kehidupan sehari-hari sebagai tenaga pendidik dan juga telah memenuhi persyaratan kompetensi yang diwujudkan dengan sertifikat tenaga pendidik. Dalam proses pembelajaran, guru sangat berperan penting dalam keberhasilan peserta didik. Selain itu, guru juga bertanggung jawab untuk membina peserta didik agar menjadi manusia yang berkarakter. Peserta didik memiliki berbagai macam ciri dan sifat bawaan serta latar belakang yang berbeda-beda.

Hal ini sejalan dengan Satori (2008: 25) bahwa banyak perbedaan yang ada diantara setiap individu, baik minat, motivasi serta kemampuan dan kebutuhannya. Semuanya memerlukan bimbingan dari seorang guru, sehingga disinilah letak fungsi kepribadian guru sebagai pembimbing dan suri teladan. Penting bagi seorang guru memahami latar belakang peserta didik agar dapat memahami faktor-faktor yang mempengaruhi pembelajaran mereka.

Bentuk keteladanan ini sangat erat kaitannya dengan kepribadian guru sehingga perilaku dan penampilannya akan membekas di dalam pribadi yang mengenalnya. Setiap guru memiliki ciri-ciri kepribadian, ciri-ciri inilah yang membedakan kepribadian guru yang satu dengan guru yang lainnya. Setiap perkataan, tindakan, perbuatan dan tingkah laku yang positif yang dilakukan guru akan meningkatkan citra diri dan kepribadiannya. Kepribadian memang suatu yang abstrak yang hanya dapat dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara bergaul, cara

berpakain, dan dalam menghadapi setiap persoalan. Namun perlu diingat bahwasannya guru hanyalah seorang manusia biasa yang tak terlepas dari kesalahan.

Peran guru di kelas sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih, kerap kali guru menghadapi berbagai persoalan dalam mengatasi situasi belajar yang susah diarahkan dan perilaku para siswa yang sulit dikendalikan. Kondisi ini bisa diakibatkan dari kurangnya pengetahuan dan pengalaman guru dalam menyikapi situasi belajar tersebut dan pemahaman psikologis siswa yang kurang. Dalam menghadapi situasi belajar yang sulit dikendalikan, seorang guru harus memiliki kesadaran emosional yang baik yang merupakan konsep diri positif seorang guru. Konsep diri positif ini sangat penting, karena tidak akan mungkin guru dapat mengendalikan emosional para siswa dan situasi belajar dengan baik apabila ia tidak bisa mengendalikan emosi dalam dirinya sendiri.

Pengendalian emosi dapat dilakukan apabila seorang guru menerapkan konsep diri yang positif pada dirinya. Konsep diri positif ini merupakan konsep diri yang selalu berorientasi pada pemikiran positif, mencari peluang di setiap kesulitan, dan mencari jawaban dari setiap persoalan. Pribadi seorang guru yang memiliki konsep diri positif selalu tampil di hadapan para siswa dengan tenang, percaya diri, tangguh, sabar, dan memiliki keyakinan penuh bahwa ia mampu mengendalikan situasi belajar dengan kondusif tanpa melenceng dari perannya sebagai pendidik. Adapaun pribadi seorang guru yang memiliki konsep diri positif untuk menciptakan suasana belajar yang kondusif, diantaranya: luwes dalam pembelajaran, empati dan peka terhadap segala kebutuhannya siswa, mampu

mengajar sesuai dengan selera siswa, Mau dan mampu memberikan peneguhan (*reinforcement*), mau dan mampu memberikan kemudahan, kehangatan, dan tidak aku dalam proses pembelajaran, dan mau menyesuaikan emosi, percaya diri, dan riang dalam proses pembelajaran. Dengan memiliki konsep diri positif, guru akan mudah menguasai situasi belajar para siswa dan mengarahkan mereka untuk mengikuti pembelajaran secara tertib dengan penyampaian mendidik dan pengendalian emosi yang baik.

Kompetensi kepribadian guru adalah kompetensi yang berkaitan dengan pribadi guru itu sendiri yang mempunyai nilai-nilai luhur sehingga terpancar dalam kehidupan sehari-hari. Kompetensi kepribadian sebagai perangkat kemampuan dan karakteristik personal yang mencerminkan realitas sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Pengertian lebih sederhana disampaikan oleh Afandi (2008) yaitu kemampuan untuk menjadi teladan. Keteladanan ini menurut Sarimaya (2008:18) merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, sehingga menjadi dan berakhlak mulia.

Menurut Satori (2008: 2.4) kompetensi ini mencakup sikap (*actitude*), nilai-nilai (*value*), kepribadian (*personality*) sebagai elemen perilaku (*behaviour*) dalam kaitannya dengan *performance* yang ideal sesuai dengan bidang pekerjaan yang dikuasainya. Hal ini dipertegas oleh Permendiknas Nomor 16 tahun 2007 yang menyatakan bahwa kompetensi kepribadian guru adalah kemampuan guru yang bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia, menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan

teladan bagi peserta didik dan masyarakat, menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan menjunjung tinggi kode etik profesi guru. Tabel 1.

Tabel 1. Absensi Guru SMP Sekecamatan Baradatu Way Kanan

No	Bulan	Jumlah Pegawai	Hari Efektif	Total Hari efektif	Total Hadir	Total Tidak Hadir	Alasan Tidak Hadir			Hadir (%)
							S	I	DL	
1	Januari	116	20	2320	2303	17	3	4	10	99,27
2	Februari	116	19	2204	2185	19	4	5	8	99,14
3	Maret	116	21	2436	2427	9	3	3	3	99,63
4	April	116	19	2204	2190	14	5	3	6	99,36
5	Mei	116	18	2088	2073	15	4	3	8	99,28
6	Juni	116	17	1972	1957	15	5	4	6	99,24
7	Juli	116	14	1624	1607	17	4	3	10	98,95
8	Agustus	116	20	2320	2308	12	3	3	6	99,48
9	September	116	17	1972	1957	15	5	3	7	99,24
10	Oktober	116	19	2204	2186	18	3	3	12	99,18
11	November	116	21	2436	2413	23	3	5	15	99,06
12	Desember	116	21	2436	2410	26	3	3	20	98,93
	Jumlah	116	226	26216	5676	200	45	42	111	1190,77
	Rata – Rata									99,23

Sumber : UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Baradatu, 2017

Budaya sekolah hampir dipastikan berkaitan langsung dengan disiplin kerja, Berdasarkan tabel di atas disiplin kerja guru sebesar 99,23% , hal ini mengindikasikan bahwa budaya kerja yang dijalankan oleh Guru sekecamatan Baradatu belum sepenuhnya dijalankan.

Salah satu faktor yang menentukan kompetensi kepribadian guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang diperlukan dan bagaimana pekerjaan dilakukan secara efektif, serta proses untuk

memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan (Rivai, 2003). Robbins (1996: 39) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok demi tercapainya tujuan organisasi. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2003:2). Kepemimpinan dipengaruhi oleh sifat bawaan yang berhubungan dengan intelegensi, kepribadian dan kemampuan. Menurut Ghiselli (dalam Handoko, 1998) sifat-sifat kepemimpinan efektif adalah *supervisory ability*, kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, kecerdasan, ketegasan, kepercayaan diri dan inisiatif. Warsito (2006) mengikhtisarkan empat ciri/sifat utama kepemimpinan yaitu (1) kecerdasan, (2) kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap-sikap hubungan manusiawi.

Peranan Kepala sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan sangat penting, karena dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah sebagai tulang punggung untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya dituntut untuk berperan sebagai pembangkit semangat, mendorong, merintis dan memantapkan serta sekaligus sebagai administrator. Dengan kata lain kepala sekolah adalah salah satu penggerak manajemen pendidikan yang berkualitas. Untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas mengajar guru, banyak factor yang mempengaruhinya, diantaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan orang yang berperan penting dalam mengatur aktifitas

proses belajar mengajar. Di samping itu kepala sekolah juga bertanggung jawab langsung pelaksanaan segala jenis dan bentuk peraturan atau tata tertib yang harus dilaksanakan baik oleh guru maupun oleh siswa. Kepala sekolah juga memegang peranan penting dan strategis dalam menjalankan roda pendidikan. Untuk itu kepala sekolah turut mempengaruhi keteladanan guru dan siswa dalam proses belajar mengajar di sekolah yang dipimpinnya. Baik buruknya proses pendidikan di suatu sekolah banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah, sebab kepala sekolah orang yang paling bertanggung jawab atas segala sesuatunya yang sudah, sedang, dan yang akan terjadi di sekolah tersebut. Untuk itu bagaimana pola dan cara serta metode yang diterapkan kepala sekolah melalui kepemimpinannya akan mempengaruhi para guru untuk mengajar dan siswa untuk belajar.

Starratt (2007: 56), bahwa kepemimpinan kepala sekolah akan menjadi sangat efektif apabila mengaktifkan kepemimpinan semua stakeholder, termasuk para siswa. Starratt mencontohkan, bahwa visi sekolah yang berintikan pembentukan kepribadian para siswa oleh para siswa sendiri, perlu membangkitkan kualitas kepemimpinan dalam diri semua siswa. Partisipasi penuh mereka dalam karya sekolah, itulah yang akan membuat sekolah sungguh-sungguh berhasil. Tugas kepala sekolah adalah mengajak setiap orang ikut ambil bagian di dalam drama kehidupan sekolah. Kepemimpinan transaksional sangat memperhatikan nilai moral seperti kejujuran, keadilan, kesetiaan, dan tanggung jawab. Kepemimpinan semacam ini membantu orang masuk kedalam kesepakatan yang jelas, tulus hati, dan memperhitungkan hak-hak serta kebutuhan orang lain. Perilaku para pemimpin ini, disamping memerankan sistem administrasi/manajemen mereka

mendengarkan keluhan dan perhatian berbagai partisipan, memutuskan perdebatan dengan adil, membuat orang bertanggung jawab atas target kerja mereka, menyediakan sumberdaya yang diperlukan demi pencapaian tujuan-tujuan sub unit, dan seterusnya.

Di lain pihak, kepemimpinan transformasional melibatkan usaha mengangkat pandangan orang melampaui kepentingan diri menuju usaha bersama demi tujuan bersama, sehingga membuat orang bertindak atas nama kepentingan kolektif komunitasnya. Perilaku pemimpin transformasional mengutamakan nilai-nilai kolektif yang lazim seperti kebebasan, kesamaan, komunitas, keadilan, dan persaudaraan. Kepemimpinan transformasi mengubah perilaku, sikap, nilai, dan keyakinan-keyakinan operatif yang berpusat pada diri sendiri menuju perilaku, sikap, keyakinan, dan nilai yang lebih tinggi yang diikat oleh kekuatan komitmen kepentingan bersama.

Kepemimpinan kepala sekolah menuntut pembaruan institusi secara terus-menerus dengan setiap hari merealisasikan visi sekolah dalam berbagai kegiatan biasa atau spesifik, dan juga dengan merestruktur visi secara periodik. Komunitas sekolah dituntut secara serempak mengupayakan stabilitas di tengah-tengah kesimpangsiuran, mampu beradaptasi, dan fleksibel sehingga tetap tanggap baik terhadap lingkungan internal maupun eksternal yang dinamis. Para kepala sekolah perlu mengupayakan stabilitas itu dalam pemahaman dan visi yang jelas, dan perlu membangun fleksibilitas dalam hal-hal yang dianggap problematik. Starratt(2007) mengusulkan ide praktek reflektif untuk memenuhi kebutuhan stabilitas maupun adaptasi dengan pekerjaan kepala sekolah yang sukses.

Kepala sekolah yang reflektif menurut Starrat (2007), menerapkan double loop learning. Kepala sekolah akan melatih guru-guru, entah secara langsung atau melalui jasa konsultan, dalam praktek double loop learning. Dalam kelompok-kelompok, guru-guru akan berlatih menggambarkan suatu masalah dan menganalisis konteks lebih luas masalah itu dan dinamika dasarnya. Mereka dapat mulai dengan masalah apapun dari sejumlah masalah di sekolah, lalu mengamati dinamika multikulturalnya atau menyelidiki implikasinya bagi para orang tua, serikat guru, anggaran, atau politik dewan sekolah. Jadi mereka akan lebih paham bahwa masalah-masalah sekolah bersarang dalam suatu jaringan hubungan yang rumit. Walaupun suatu keputusan boleh jadi lebih mendukung seseorang atau satu kelompok saja, namun double-loop learning akan memandu orang memecahkan masalah untuk meminimalkan dampak negatif pada yang lainnya.

Seorang kepala sekolah yang berupaya menjaga visi tetap dekat dengan berbagai pilihan yang dibuat setiap hari, akan tetap berpendapat bahwa salah satu dari outer loops dalam double loop learning adalah visi. Ketika komunitas sekolah memecahkan masalah, mereka harus menyertakan visi sebagai salah satu faktor kontekstual yang perlu diperhitungkan. Boleh jadi mereka membuat kebijakan yang mengabaikan arah yang dikehendaki visi, namun minimal mereka menyadari bahwa mereka telah bersungguh-sungguh membuat pilihan untuk itu

Efektivitas mengajar guru akan optimal jika kepala sekolah dapat mengatur dan membimbing guru-guru secara baik sehingga para guru dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh rasa tanggung jawab, memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan bawahannya sehingga tidak ada keluhan dalam menjalankan tugas

dan kewajiban sehari-hari, harus menunjukkan kewibawaannya sehari-hari sehingga dapat diteladani dan dipatuhi oleh para guru maupun para siswa. Menetapkan dan sekaligus melaksanakan peraturan yang logis dan sistematis, dan dapat diterima oleh semua pihak yang terkait dalam peningkatan efektivitas mengajar guru.

Menurut Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Dirjen Pendidikan dasar dan Menengah Depdiknas (2007), ada beberapa komponen yang terdapat dalam diri kepala sekolah diantaranya kepala sekolah sebagai pendidik, kepala sekolah sebagai manager, dan kepala sekolah sebagai pemimpin. Aspek-aspek di atas haruslah dimiliki oleh seorang kepala sekolah.

Berkenaan dengan kepemimpinan kepala sekolah di SMPN Baradatu Way Kanan. diketahui bahwa kepala sekolah kurang optimal memberikan instruksi yang jelas kepada para guru tentang bagaimana proses pembelajaran yang baik, sesuai dengan ketentuan kurikulum saat ini. Kepala sekolah cenderung lebih memihak kepada guru atau staf yang pro dengan dirinya, dan mempersulit guru atau pun staf yang kontra. Selain itu, kepala sekolah tidak mampu mengatur aktivitas para guru secara terarah, sehingga sulit untuk mencapai tujuan bersama dalam setiap kegiatan yang diadakan.

Berdasarkan hasil penelitian Carudin (2011:230), kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan mutu, tanpa kepemimpinan yang baik proses peningkatan mutu tidak dapat dilakukan dan diwujudkan. Keutamaan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah bukanlah semata-mata berbentuk instruksi, melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu (*trigger*) yang dapat memberi inspirasi terhadap

para guru dan karyawan, sehingga inisiatif dan kreatifitasnya berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, kepala sekolah dapat menjadi sebuah figur dalam membimbing dan memberikan pengarahannya kepada guru dalam pengembangan kompetensi, maupun meningkatkan kemampuan dalam proses pembelajaran sehingga dapat diperoleh kualitas lulusan yang lebih baik.

Faktor lain yang mempengaruhi kompetensi kepribadian guru adalah budaya sekolah. Budaya sekolah merupakan kualitas kehidupan sekolah yang tumbuh dan berkembang berdasarkan nilai-nilai tertentu yang dianut sekolah. Idealnya, setiap sekolah memiliki spirit atau nilai-nilai tertentu, misalnya jujur, cerdas, tangguh, dan peduli. Nilai-nilai tersebut akan mewarnai gerak langkah sekolah, membentuk kualitas kehidupan fisiologis maupun psikologis sekolah, dan lebih lanjut akan membentuk perilaku sistem (sekolah), kelompok, dan warga sekolah. Oleh karena itu diperlukan budaya sekolah yang kondusif yang mampu memberikan pengalaman bagi tumbuh kembangnya perilaku berkarakter sebagai perwujudan dari nilai-nilai tersebut.

Budaya sekolah yang kondusif akan tampak atau tercermin dalam kebijakan, aturan sekolah, fisik sekolah, dan perilaku warga sekolah. Kaitan institusionalisasi antara budaya sekolah pemimpin sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan harus mampu berperan aktif sebagai duta budaya, yaitu mampu menyosialisasikan keseluruhan nilai-nilai yang ditetapkan sebagai sumber kultur, mampu memberikan contoh atau keteladanan bagi seluruh siswa dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut sekolah.

Eksistensi budaya sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan kualitas sekolah. Kondisi ini mengingatkannya bahwa budaya sekolah berkaitan erat dengan perilaku dan kebiasaan-kebiasaan warga sekolah untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan, serta cara memandang persoalan dan memecahkannya di lingkungan sekolah, sehingga dapat memberikan landasan dan arah pada berlangsungnya suatu proses pendidikan yang efektif dan efisien. Dengan demikian maka substansi budaya sekolah adalah perilaku, nilai-nilai, sikap dan cara hidup warga sekolah yang berusaha mendinamisir lingkungan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Budaya sekolah yang positif akan memberi warna tersendiri dan sejalan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Budaya positif tersebut antara lain: budaya jujur, budaya saling percaya, budaya bersih, budaya disiplin, budaya baca, budaya kerjasama, budaya memberi teguran dan penghargaan.

Pencapaian tujuan pendidikan tak terlepas dari iklim sekolah yang kondusif, iklim sekolah dapat diartikan sebagai suatu suasana atau kualitas dari sekolah untuk membantu individu masing-masing merasa berharga secara pribadi, bermartabat dan penting secara serentak dapat membantu terciptanya suatu perasaan memiliki terhadap segala sesuatu di sekitar lingkungan sekolah.

Keadaan iklim organisasi yang kondusif ini tentu akan membuat pegawai lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain, pegawai dalam suatu lembaga akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya semaksimal mungkin sehingga akan menghasilkan suatu ketercapaian dengan adanya suasana organisasi yang baik yang pada akhirnya akan

mendukung kearah peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan definisi ahli seperti definisi dari Campbell dalam Risetiawan (2002: 31) bahwa: Iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Timpe (Risetiawan, 2002: 31) pengertian iklim organisasi adalah: “Serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut dan dapat mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka.”

Iklim organisasi juga sangat mendukung para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi, dimana iklim organisasi merupakan suasana tempat kerja karyawan melaksanakan pekerjaannya yang meliputi suasana lingkungan kantor dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, sehingga nantinya apabila iklim organisasi kondusif akan membantu pegawai untuk bekerja lebih baik lagi dan begitu juga sebaliknya perlu menciptakan iklim yang menyenangkan bagi pegawai. Dengan iklim yang menyenangkan, maka pegawai merasa tidak ada tekanan dalam bekerja, merasa dirinya dihargai, diperhatikan kerjanya. Tercipta pula sistem keterbukaan, dapat dengan bebas mengemukakan pendapat atau gagasan. Dengan demikian akan terjalin suatu keharmonisan hubungan antara pegawai dengan organisasi maupun diantara sesama pegawai.

Guru seharusnya berusaha untuk mengembangkan diri dan diberi kesempatan agar kinerjanya lebih berkualitas dan profesional, serta perlu mengetahui bagaimana iklim kerja di tempatnya mengajar untuk lebih beradaptasi karena setiap sekolah

iklimnya berbeda-beda. Tingkat keamanan dan gangguan yang ada di sekitar sekolah juga perlu diperhatikan agar guru merasa tenang dalam mengajar. Oleh karena itu, iklim kerja di dalam sekolah perlu dibuat kondusif agar mendukung tujuan tersebut.

Berdasarkan pada observasi di beberapa SMPN di Baradatu terdapat permasalahan dari segi kinerja guru yang belum maksimal. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan silabus yang dibuat oleh sebagian guru masih belum sesuai dengan situasi dan kondisi peserta didik yang diajarnya. Selain itu, sebagian guru dalam pelaksanaan pembelajaran pun masih menggunakan media dan metode pembelajaran yang kurang bervariasi. Pembelajaran yang dilaksanakan di kelas kurang dievaluasi secara matang oleh guru. Guru dituntut untuk membuat soal yang tepat karena guru membutuhkan data atau informasi yang tepat berkaitan dengan hasil belajar peserta didik dan tingkat penguasaan materi yang dilakukan oleh guru, namun evaluasi pembelajaran masih lebih banyak disorot pada hasil belajar peserta didik, sedangkan guru kurang merefleksikan diri cara mengajarnya di kelas.

Beberapa SMPN di Kecamatan Baradatu masih memiliki iklim sekolah yang lebih menekankan perhatian pada lingkungan fisik seperti pendataan sarana dan prasarana yang ada di sekolah. Hal-hal yang bersifat hubungan antar guru, tanggung jawab kerja, dan kerja sama antar guru yang positif seringkali terabaikan dalam kegiatan pengawasan sekolah. Kemudian, pelatihan dan pendidikan di sebagian SMP di Kecamatan Baradatu belum terlaksana secara merata, tidak semua guru mendapatkan kesempatan untuk mengikuti kegiatan seminar,

pelatihan karya ilmiah, atau penataran. Padahal sebagian besar sekolah sangat membutuhkan kesempatan tersebut untuk berkembang lebih baik dan berprestasi.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis melakukan penelitian dengan judul ” Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah , Budaya Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Kompetensi Kepribadian Guru SMP Negeri Di Baradatu Way Kanan”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut.

- 1.2.1 Sebagian kepala sekolah belum optimal memberikan ketauladanan dalam memimpin sekolah.
- 1.2.2 Kepala sekolah belum mampu mengatur aktivitas para guru secara terarah, sehingga sulit untuk mencapai tujuan bersama dalam setiap kegiatan yang diadakan.
- 1.2.3 Budaya disiplin belum sepenuhnya dijalankan oleh guru
- 1.2.4 Iklim sekolah kurang kondusif yang dindikasikan dengan komunikasi antar guru kurang kondusif
- 1.2.5 Kepribadian guru yang masih rendah
- 1.2.6 Kepala sekolah, budaya sekolah dan iklim sekolah serta kepribadian guru masih belum dapat terlaksana dengan baik

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah terlihat bahwa permasalahan yang terjadi sangat luas. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa tidak semua permasalahan yang terjadi mampu diselesaikan dengan satu penelitian. Hal ini dikarenakan berbagai keterbatasan yang ada baik keterbatasan tenaga, waktu dan biaya. Adanya berbagai keterbatasan tersebut penelitian ini dibatasi pada masalah:

- 1.3.1 Kompetensi kepribadian guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya;
- 1.3.2 Kepemimpinan kepala sekolah;
- 1.3.2 Budaya sekolah;
- 1.3.3 Iklim sekolah

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka secara operasional permasalahan yang akan diteliti dapat di rumuskan sebagai berikut.

- 1.4.1 Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan dan positif terhadap kompetensi Kepribadian guru SMP Negeri se Kecamatan Baradatu Way Kanan ?
- 1.4.2 Apakah terdapat pengaruh secara signifikan dan positif Budaya Sekolah terhadap kompetensi Kepribadian guru SMP Negeri se Kecamatan Baradatu Way Kanan ?
- 1.4.3 Apakah terdapat pengaruh secara signifikan dan positif iklim sekolah terhadap kompetensi Kepribadian guru SMP Negeri se Kecamatan Baradatu Way Kanan ?

- 1.4.4 Apakah terdapat pengaruh secara signifikan dan positif kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kompetensi Kepribadian guru SMP Negeri se Kecamatan Baradatu Way Kanan ?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui:

- 1.5.1 Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi Kepribadian guru SMP Negeri se Kecamatan Baradatu Way Kanan
- 1.5.2 Pengaruh Budaya Sekolah secara parsial terhadap kompetensi Kepribadian guru SMP Negeri se Kecamatan Baradatu Way Kanan
- 1.5.3 Pengaruh iklim sekolah terhadap kompetensi Kepribadian guru SMP Negeri se Kecamatan Baradatu Way Kanan
- 1.5.4 Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kompetensi Kepribadian guru SMP Negeri se Kecamatan Baradatu Way Kanan

1.6 Manfaat Penelitian

Pada hakekatnya penelitian yang dilakukan seseorang diharapkan akan mendapatkan manfaat tertentu yaitu sebagai berikut.

1.6.1 Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan berguna dalam pengembangan disiplin ilmu manajemen pendidikan khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan

kepala sekolah, budaya sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kompetensi kepribadian guru SMP Negeri Baradatu Way Kanan

1.6.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Dinas Pendidikan

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai acuan untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru.

b. Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan iklim sekolah SMP Negeri Baradatu Way Kanan

c. Bagi Guru

Dapat memberikan masukan kepada guru dalam pengambilan keputusan.

d. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian dapat diteliti dengan variabel lain dengan tempat yang berbeda dengan variabel terikat kompetensi kepribadian guru.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini meliputi:

1.7.1 Ruang Lingkup Ilmu

Ruang lingkup ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah Manajemen Pendidikan, yang mengkaji tentang sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien dalam bidang pendidikan.

1.7.2 Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah seluruh guru SMPN Negeri Baradatu Way Kanan .

1.7.3 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah , Budaya Sekolah dan Ikli sekolah terhadap kompetensi kepribadian guru

1.7.4 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini adalah SMP Negeri di kecamatan Baradatu Way Kanan

1.7.5 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada Tahun Pelajaran 2016-2018

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kompetensi Kepribadian Guru

2.1.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi berasal dari kata *competency* yang berarti kemampuan atau kecakapan. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, kompetensi dapat diartikan (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No 14 tahun 2005, tentang guru dan dosen kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Menurut Janawi (2011) kompetensi diartikan sebagai “ kemampuan, keahlian, dan atau keterampilan yang mutlak dimiliki oleh seseorang (dalam hal ini guru”).

Kompetensi adalah himpunan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, atau posisi nilai profesional yang dimiliki dan diyakini sesuai dengan keberhasilan praktek mengajar. Kompetensi (*competency*) berkaitan dengan hal-hal khusus yang diketahui, dilakukan, atau diyakini guru, tetapi tidak untuk mempengaruhi atribut-atribut ini terhadap atribut lain. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut .

Secara psikologis, kompetensi merupakan suatu variabel psikologis yang mengidentifikasi adanya perilaku yang menjadi bagian dari kompetensi.

2.1.3 Kompetensi Guru

Kompetensi guru adalah pengetahuan, kemampuan dan keyakinan yang dimiliki seorang individu atau guru dan ditampilkan untuk situasi mengajar. Kompetensi guru merupakan sekumpulan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai sebagai kinerja yang berpengaruh terhadap peran, peruntukan, prestasi serta pekerjaan seseorang (Yulaelawati 2004).

Rasto (2010) menjelaskan kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru dalam mengajar, kompetensi itu akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai guru. Diyakini bahwa, kompetensi yang diperlukan oleh seseorang guru tersebut dapat diperoleh baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman mengajar. Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara *kaffah* membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme (Mulyasa 2008).

Kompetensi guru yang telah dirumuskan dalam peraturan pemerintah No. 16 tahun 2007 merupakan kompetensi dasar yang harus dikuasai pendidik. Keempat kompetensi tersebut menjadi standar dan indikator penilaian penguasaan kompetensi guru. Menurut Saud (2010) menyatakan karakteristik indikator kompetensi guru mencakup :

- a. Mampu melakukan suatu pekerjaan tertentu secara rasional. Guru harus memiliki visi dan misi yang jelas dalam melakukan sesuatu berdasarkan analisis kritis dan pertimbangan logis dalam membuat pilihan dan mengambil keputusan tentang apa yang dikerjakan.
- b. Menguasai perangkat pengetahuan (teori dan konsep, prinsip dan kaidah, hipotesis dan generalisasi, data dan informasi, dan sebagainya) tentang seluk beluk apa yang menjadi bidang tugas pekerjaannya.
- c. Menguasai perangkat keterampilan (strategi dan teknik, metode dan teknik, prosedur dan mekanisme, sarana dan instrument, dan sebagainya) tentang cara dan bagaimana dan dengan apa harus melakukan tugas.
- d. Memahami perangkat persyaratan ambang (*basic standard*) tentang ketentuan kelayakan normatif minimal kondisi dari proses yang dapat ditoleransikan dari kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari apa yang dapat dilakukan.
- e. Memiliki daya motivasi dan citra (aspirasi) unggulan dalam melakukan tugas pekerjaan. Guru bukan sekedar puas dengan memadai persyaratan minimal, melainkan berusaha mencapai yang sebaik mungkin.
- f. Memiliki kewenangan yang memancar atas perangkat kompetensinya yang dalam batas tertentu dapat didemonstrasikan dan teruji sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan pihak berwenang.

Dari indikator-indikator kompetensi yang telah dikemukakan oleh Saud, dapat disimpulkan bahwa seorang guru berkompentensi adalah seseorang yang mempunyai visi dan misi yang jelas, kritis, logis, menguasai teori dan praktek mengajar, dan bermotivasi tinggi untuk memberikan yang terbaik. Selain itu, guru tersebut juga mempunyai kewenangan yang teruji oleh pihak yang memberi wewenang. Seorang guru selain berkompentensi dalam bidang pengajaran, guru juga harus mempunyai derajat kualifikasi akademik yang telah ditempuhnya dari lembaga berwenang.

Berdasarkan literatur dan pendapat beberapa ahli dapat simpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang terdapat dalam diri individu dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk melakukan sesuatu dalam menunjang keberhasilan proses pembelajaran. Guru sebagai seorang individu yang

kesehariannya berkerja di dunia pendidikan harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugasnya.

a. Kompetensi Pedagogik

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, bahwa kompetensi pedagogik guru meliputi:

- (1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual;
- (2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik;
- (3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu;
- (4) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik;
- (5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran;
- (6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki;
- (7) Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik;
- (8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar;
- (9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran
- (10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Seorang guru yang memiliki kompetensi pedagogik akan semakin nampak ketika mengelola pembelajaran di kelas. Memilih atau menentukan bahan ajar yang sesuai dengan kemampuan dan karakter peserta didik. Pemilihan metode mengajar juga merupakan indikasi dari guru yang memiliki kompetensi pedagogik, dan pemilihan model evaluasi yang cocok dengan kemampuan peserta didiknya.

Menurut Sagala (2011) kompetensi pedagogik merupakan kemampuan dalam mengelola peserta didik yang meliputi:

- (1) Pemahaman wawasan guru akan landasan dan filsafat pendidikan;
- (2) Guru memahami potensi dan keberagaman peserta didik, sehingga dapat didesain strategi pelayanan belajar sesuai keunikan peserta didik;

- (3) Guru mampu mengembangkan kurikulum/silabus baik dalam bentuk dokumen maupun implementasi dalam bentuk pengalaman belajar;
- (4) Guru mampu menyusun rencana dan strategi pembelajaran berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar;
- (5) Mampu melaksanakan pembelajaran yang mendidik dengan suasana dialogis dan interaktif, sehingga pembelajaran menjadi aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan;
- (6) Mampu melaksanakan evaluasi hasil belajar dengan memenuhi prosedur dan standar yang dipersyaratkan; dan
- (7) Mampu mengembangkan bakat dan minat peserta didik melalui kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi Pedagogik pada dasarnya adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Menurut Nanang dan Cucu (2012) kompetensi pedagogik adalah pemahaman guru terhadap anak didik, perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan anak didik untuk mengaktualisasikan sebagai potensi yang dimilikinya dan untuk mencapai hasil belajar siswa yang baik. Menurut Wahyudi (2012) kompetensi pedagogik yaitu “kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik”. Kompetensi pedagogik berkaitan langsung dengan penguasaan disiplin pendidikan dan ilmu lain yang berkaitan dengan tugasnya sebagai guru. Oleh karena itu seorang guru harus memiliki latar belakang pendidikan keguruan yang relevan dengan bidang keilmuannya.

Menurut Sudrajat (2012) “Kompetensi pedagogik pada dasarnya adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik”. Kompetensi pedagogik merupakan kompetensi khas yang membedakan guru dengan profesi lainnya dan menentukan tingkat keberhasilan proses dan hasil pembelajaran peserta didiknya.

Kompetensi pedagogik menurut Mulyasa (2012) sekurang-kurangnya meliputi

hal-hal sebagai berikut:

- (1) Pemahaman wawasan atau landasan pendidikan,
- (2) Pemahaman terhadap peserta didik,
- (3) Pengembangan kurikulum/silabus,
- (4) Perencanaan pembelajaran,
- (5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis,
- (6) Pemanfaatan teknologi pembelajaran,
- (7) Evaluasi hasil belajar dan,
- (8) Pengembangan peserta didik.

b. Kompetensi Profesional

Aspek-aspek yang berkaitan dengan kompetensi profesional

menurut Permendiknas No 16 Tahun 2007 yang meliputi :

- (1) Menguasai materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu;
- (2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu;
- (3) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif;
- (4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif dan
- (5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

Menurut Wahidmurni (2010) kompetensi profesional berkaitan dengan

kemampuan guru akan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.

Kemampuan ini diperoleh melalui jalur pendidikan sesuai dengan program studi yang ditempuh.

Kompetensi profesional menurut Yanim (2006) meliputi :

- (1) Penguasaan materi pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan, dan konsep-konsep dasar keilmuan dari bahan yang diajarkannya;
- (2) Penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan;

- (3) Penguasaan proses-proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa. Kompetensi profesional merupakan kemampuan dasar tenaga pendidik

Kompetensi profesional menurut Usman (2001) meliputi;

- (1) Penguasaan terhadap landasan kependidikan;
- (2) Menguasai bahan pengajaran;
- (3) Kemampuan menyusun program pengajaran dan
- (4) Kemampuan menyusun perangkat penilaian hasil belajar dan proses pembelajaran.

2.1.4 Kompetensi Kepribadian Guru

Menurut Rahman dalam Janawi (2012: 125) kepribadian adalah kesatuan organisasi yang dinamis sifatnya dari sistem psikofisis individu yang menentukan kemampuan penyesuaian diri yang unik sifatnya terhadap lingkungannya. Kepribadian ini akan tampak ketika seseorang telah berinteraksi terhadap dunia sosialnya. Kepribadian yang ditampakkan dalam bentuk perilaku dan ucapan sehingga orang lain dapat memberikan persepsi terhadap apa yang dilakukan.

Kepribadian sangat terkait dengan konsep diri, Menurut Desmita (2009:163) konsep diri didefinisikan secara berbeda oleh para ahli. Seifert dan Hoffnung mendefinisikan konsep diri sebagai “suatu pemahaman mengenai diri atau ide tentang diri sendiri.” Santrock menggunakan istilah konsep diri mengacu pada evaluasi bidang tertentu dari diri sendiri. Sedangkan menurut Slameto (2010:183) konsep diri adalah serangkaian kesimpulan yang diambil seseorang tentang dirinya berdasarkan pengalaman, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Selanjutnya menurut Agus M. Hardjana (2003:96) konsep diri adalah hasil dari bagaimana seseorang melihat, merasai, dan menginginkan dirinya.

Pendapat lain juga disampaikan oleh Jalaluddin Rakhmat (2005:100) konsep diri merupakan pandangan dan perasaan seseorang tentang dirinya yang mencakup aspek psikologis, fisik, dan sosial.

Menurut Jalaludin Rakhmat aspek konsep diri terbagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Aspek Fisik Merupakan aspek yang meliputi penilaian diri seseorang terhadap segala sesuatu yang dimiliki dirinya seperti tubuh, pakaian, dan benda yang dimilikinya.
- b. Aspek Psikologis Aspek psikologis mencakup pikiran, perasaan, dan sikap yang dimiliki seseorang terhadap dirinya sendiri.
- c. Aspek Sosial Aspek sosial mencakup bagaimana peran seseorang dalam lingkup peran sosialnya dan penilaian seseorang terhadap peran tersebut.

Berzonsky mengemukakan bahwa aspek-aspek konsep diri meliputi:

- a. Aspek fisik (*physical self*) yaitu penilaian individu terhadap segala sesuatu yang dimiliki individu seperti tubuh, pakaian, benda miliknya, dan sebagainya.
- b. Aspek sosial (*social self*) meliputi bagaimana peranan sosial yang dimainkan oleh individu dan sejauh mana penilaian individu terhadap performanya.
- c. Aspek moral (*moral self*) meliputi nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang memberi arti dan arah bagi kehidupan individu.
- d. Aspek psikis (*psychological self*) meliputi pikiran, perasaan, dan sikap-sikap individu terhadap dirinya sendiri.

Menurut William H. Fitts aspek-aspek konsep diri individu terbagi menjadi dua dimensi besar, yaitu:

- a. Dimensi internal (persepsi mengenai dunia dalam dirinya), yang meliputi:
 - 1) *Identity self* (persepsi individu mengenai siapa dirinya, yang meliputi simbol atau label yang diberikan pada dirinya untuk menggambarkan dirinya dan membangun identitasnya).
 - 2) *Judging self* (persepsi individu sebagai hasil pengamatan dari evaluasi terhadap diri, yang akan menentukan kepuasan dan penerimaan terhadapdirinya).
 - 3) *Behavioral self* (persepsi individu mengenai diri yang meliputi pertanyaan mengenai apa yang ia lakukan dan bagaimana ia bertingkah laku).
- b. Dimensi eksternal (persepsi individu mengenai dirinya dalam berhubungan dengan dunia di luar dirinya), yang meliputi:
 - 1) Diri fisik (*physical self*). Aspek ini menggambarkan bagaimana individu memandang kondisi kesehatan, badan, dan penampilan fisiknya.

- 2) Diri moral & etik (*morality & ethical self*). Aspek ini menggambarkan bagaimana individu memandang nilai-nilai moral-etik yang dimilikinya. Meliputi sifat-sifat baik atau sifat-sifat jelek yang dimiliki dan penilaian dalam hubungannya dengan Tuhan.
- 3) Diri sosial (*social self*). Aspek ini mencerminkan sejauhmana perasaan mampu dan berharga dalam lingkup interaksi sosial dengan orang lain.
- 4) Diri pribadi (*personal self*). Aspek ini menggambarkan perasaan mampu sebagai seorang pribadi, dan evaluasi terhadap kepribadiannya atau hubungan pribadinya dengan orang lain.
- 5) Diri keluarga (*family self*). Aspek ini mencerminkan perasaan berarti dan berharga dalam kapasitasnya sebagai anggota keluarga.
- 6) Diri akademik (*akademic self*). Aspek ini berkaitan dengan persepsi, pikiran, perasaan, dan penilaian seseorang terhadap kemampuan akademiknya. Beberapa uraian dari para ahli di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa aspek-aspek konsep diri meliputi: aspek fisik, aspek psikologis, aspek sosial, dan aspek akademik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi konsep diri antara lain:

- a. Orang Lain Sikap atau respon orang lain terhadap keberadaan seseorang akan berpengaruh terhadap konsep dirinya. Respon positif dari orang lain akan membentuk konsep diri yang positif, dan respon yang negatif akan membentuk konsep diri yang negatif.
- b. Kelompok Rujukan Suatu kelompok mempunyai norma-norma tertentu yang secara emosional akan berpengaruh terhadap pembentukan konsep diri, karena seseorang akan mengarahkan perilakunya dan menyesuaikan dirinya dengan ciri-ciri kelompoknya.
- c. Pengaruh Kelas Sosial Sebagai contoh pada ras kulit hitam yang pada masa itu termasuk dalam ras minoritas. Karakteristik yang muncul pada ras ini adalah kecenderungan untuk agresif, bersikap defensif terhadap kritik, dan mempunyai konsep diri yang rendah.
- d. Pengaruh Usia, Perkembangan usia sangat mempengaruhi proses atau dinamika konsep diri pada individu itu sendiri. Pada beberapa individu, konsep diri dapat meningkatkan atau menurunkan sesuai kondisi atau pengalaman dari individu itu sendiri.

Sedangkan William Brooks menyebutkan empat faktor yang mempengaruhi perkembangan konsep diri seseorang, diantaranya:

- a. *Self Appraisal-Viewing Self as an Object* Istilah ini menunjukkan suatu pandangan yang menjadikan diri sendiri sebagai objek dalam komunikasi, atau pandangan seseorang tentang dirinya sendiri. Jika seseorang merasakan sesuatu yang tidak disukai tentang dirinya, maka ia akan berusaha untuk mengubahnya. Namun, jika tidak ada kemauan untuk mengubahnya, maka hal ini dapat membentuk konsep diri yang negatif pada diri sendiri. Jadi, semakin besar pengalaman positif yang dimiliki seseorang, semakin positif pula konsep dirinya. Sebaliknya, semakin besar pengalaman negatif

- b. *Reactions and Respons of Others* Yaitu konsep diri yang berkembang melalui interaksi seseorang dengan masyarakat. Dalam hal ini, konsep diri dipengaruhi oleh reaksi serta respons orang lain terhadap diri kita.
- c. *Roles You Play-Role Taking* Dalam hal ini, sesuatu yang mempengaruhi konsep diri adalah „peran“. Peran merupakan seperangkat patokan, yang membatasi perilaku yang mesti dilakukan oleh seseorang, yang menduduki suatu posisi.
- d. *Referens Group Referens Group* atau kelompok rujukan merupakan komunikasi dalam penilaian kelompok terhadap perilaku seseorang dalam kelompok tersebut, yang selanjutnya akan dapat mengembangkan konsep diri seseorang. Semakin banyak kelompok rujukan yang menganggap diri seseorang positif, semakin positif pula konsep dirinya.

Ada dua jenis konsep diri yang dimiliki seseorang, yaitu konsep diri positif dan konsep diri negatif. Konsep diri positif merupakan penerimaan diri. Seseorang dengan konsep diri positif akan mengetahui siapa dirinya, dapat memahami dan menerima fakta positif maupun negatif tentang dirinya. Evaluasi terhadap dirinya menjadi positif dan dapat menerima keberadaan orang lain. Berikut karakteristik seseorang dengan konsep diri positif maupun konsep diri negatif yang diidentifikasi oleh Brooks dan Emmert

- a. Konsep Diri Positif Beberapa ciri seseorang dengan konsep diri positif, yaitu:
 - 1) Yakin akan kemampuannya dalam mengatasi masalah.
 - 2) Merasa setara dengan orang lain.
 - 3) Menerima pujian dengan tanpa rasa malu.
 - 4) Menyadari bahwa setiap orang mempunyai berbagai perasaan, keinginan, dan perilaku yang tidak seluruhnya disetujui masyarakat.
 - 5) Mampu memperbaiki dirinya karena setiap orang sanggup menggunakan aspek kepribadian yang tidak disenangi dan berusaha mengubahnya.
- b. Konsep Diri Negatif Beberapa ciri seseorang dengan konsep diri negatif, yaitu:
 - 1) Peka terhadap kritik.
 - 2) Responsif terhadap pujian.
 - 3) Bersikap hiperkritis terhadap orang lain.
 - 4) Cenderung tidak disukai orang.
 - 5) Bersikap pesimis terhadap kompetisi.

Keterkaitan antara konsep diri dan Kompetensi kepribadian guru adalah kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi guru itu sendiri, yang kelak harus memiliki nilai-nilai luhur sehingga terpancar dalam perilaku sehari-hari. Kompetensi ini menggambarkan prinsip bahwa guru itu digugu dan ditiru (*Ing Ngarso Sung Tuladha*).

Kepribadian guru yang mempesona dan menarik sangat dibutuhkan bagi peserta didik karena guru adalah sosok yang memberikan kontribusi besar dalam pencapaian proses pembelajaran. Selanjutnya kompetensi kepribadian guru diperjelas oleh Peraturan Menteri Nasional Pendidikan Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru menyatakan bahwa:

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
Subindikator guru bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia antara lain
 - (1) guru menghargai dan mempromosikan prinsi-prinsip Pancasila sebagai dasar ideologi dan etika bagi semua warga Indonesia,
 - (2) guru mengembangkan kerjasama dan membina kebersamaan dengan teman sejawat tanpa memperhatikan perbedaan yang ada
 - (3) guru saling menghormati dan menghargai teman sejawat sesuai dengan kondisi dan keberadaan masing-masing,
 - (4) guru memiliki rasa persatuan dan kesatuan sebagai bangsa Indonesia
 - (5) guru mempunyai pandangan yang luas tentang keberagaman bangsa Indonesia
- b) Jujur, berakhlak mulia, dan menjadi teladan bagi peserta didik
Jujur dan berakhlak mulia menjadi bagian penting dalam kepribadian guru. Sikap ini menunjukkan bahwa guru memiliki kepribadian yang sempurna. Akhlak yang baik dari guru merupakan tiang dari pendidikan. Selanjutnya subindikator keteladanan guru diperjelas kembali oleh Permendiknas No.16 tahun 2007 yaitu
 - (1) guru berperilaku baik untuk mencitrakan nama baik sekolah dan guru bertingkah laku sopan dalam berbicara, berpenampilan, dan,
 - (2) guru bertingkah laku sopan dalam berbicara, berpenampilan, dan berbuat terhadap semua peserta didik, orang tua, dan teman sejawat

- c) menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.

Dalam menjalankan tugasnya, seorang guru harus memiliki kepribadian yang mantap, satabil, dan dewasa. Hal ini sangat penting karena belakangan ini sering kita dengar dalam berita-berita baik di media elektronik maupun media cetak seorang guru melakukan tindakantindakan yang tidak profesional, tidak terpuji, bahkan tindakan-tindakan Subindikator guru yang memiliki pribadi yang dewasa menurut Permendiknas No. 16 tahun 2007, antara lain

- (1) guru mampu mengelola pembelajaran yang membuktikan bahwa guru dihormati oleh peserta didik, sehingga peserta didik selalu memperhatikan guru dan berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran,
- (2) guru bersikap dewasa dalam menerima masukan dari peserta didik dan memberikan kepada peserta didik untuk berpartisipasi dalam proses pembelajaran

- d) menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri

Menurut Permendiknas No. 16 tahun 2007, subindikator guru menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadiguru adalah

- (1) guru mengawali dan mengakhiri pembelajaran dengan tepat waktu,
- (2) jika guru harus meninggalkan kelas, guru mengaktifkan siswa dengan melakukan hal-hal produktif terkait dengan mata pelajaran, dan meminta guru piket atau guru lain untuk mengawasi kelas,
- (3) guru memenuhi jam mengajar dan dapat melakukan semua kegiatan lain di luar jam mengajar berdasarkan ijin dan persetujuan pengelola di sekolah,
- (4) guru menyelesaikan semua tugas administratif dan non-pembelajaran dengan tepat waktu sesuai standar yang ditetapkan
- (5) guru memberikan kontribusi terhadap pengembangan sekolah dan mempunyai prestasi yang berdampak positif terhadap nama sekolah,
- (6) guru merasa bangga dengan profesinya sebagai guru.

- e) menjunjung tinggi kode etik guru

Dalam kaitannya dengan istilah profesi, kode etik merupakan tata cara atau aturan yang menjadi standar kegiatan anggota suatu profesi. Tujuan dirumuskannya kode etik dalam suatu profesi adalah untuk kepentingan anggota dan kepentingan organisasi profesi itu sendiri. Selanjutnya Permendiknas No. 16 tahun 2007 menyatakan bahwa subindikator guru yang menjunjung tinggi kode etik profesi guru adalah guru memahami kode etik profesi guru.

Kompetensi kepribadian guru merupakan salah satu dari empat kepribadian guru profesional yang tidak terpisahkan dengan kompetensi lainnya, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kompetensi ini merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru serta telah menjadi bagian dalam dirinya untuk menjalankan tugas keprofesionalannya. Kompetensi merupakan perpaduan antara pengetahuan, kemampuan dan penerapan dalam melaksanakan tugas dilapangan kerja. Hal-hal ini

menyangkut kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan bijaksana, berwibawa serta menjadi teladan peserta didik, mantap, stabil, dewasa, mengevaluasi kinerja sendiri, dan mengembangkan diri secara berkelanjutan.

2.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Secara sederhana kepala sekolah didefinisikan sebagai "seorang tenaga fungsional guru diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran" (Wahyosumidjo,2002:81).

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. bahkan lebih jauh tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan kepala sekolah adalah beberapa diantara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.

b. Syarat-syarat Kepala Sekolah

Telah kita maklumi bahwa tugas kepala sekolah itu sedemikian banyak dan tanggung jawabnya sedemikian besar. Maka tidak sembarangan orang patut menjadi kepala sekolah. Untuk dapat menjadi kepala sekolah harus memenuhi

syarat-syarat tertentu. Disamping syarat yang berupa ijazah (yang merupakan syarat-syarat formal) juga pengalaman kerja dan kepribadian yang baik perlu diperhatikan.

Dalam peraturan yang berlaku dilingkungan Depdikbud untuk setiap tingkatan dan jenis sekolah sudah ditetapkan syarat-syaratnya untuk pengangkatan kepala sekolah. Seperti telah kita ketahui bahwa untuk menjadi kepala sekolah TK dan SD serendah-rendahnya berijazah sarjana muda BI. Karena jenis SMP maupun SMA itu bermacam-macam (SMP, SMA, SMK, DLL), maka ijazah yang diperlukan bagi seorang kepala sekolah hendaknya sesuai dengan jurusan/ jenis sekolah yang dipimpinya.

Pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Bagaimana bisa memimpin apabila ia belum mempunyai pengalaman bekerja / menjadi guru pada jenis sekolah yang dipimpinya. Mengenai persyaratan lamanya pengalaman kerja untuk pengangkatan kepala sekolah belum ada keseragaman diantara berbagai jenis sekolah. Hal tersebut karena adanya banyak hal yang menyebutkan kesulitan pengangkatan, diantaranya:

- a. Pertumbuhan dan perkembangan jumlah sekolah yang sangat pesat dan tidak sesuai dengan jumlah guru yang tersedia.
- b. Adanya ketidak seimbangan antara banyaknya guru-guru fak umum/sosial yang besar jumlahnya dengan guru-guru fak kejurusan (teknik dan ekstra) yang sangat sedikit.
- c. Dikota besar kelebihan guru sedang dipesok sangat kekurangan guru.
- d. Dan lain-lain.(Daryanto, 2005:91)

Disamping ijazah dan pengalaman kerja, ada syarat lain yang tidak kurang pentingnya, yaitu persyaratan kepribadian dan kecakapan yang dimilikinya. Seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kepribadian yang baik sesuai dengan

kepemimpinan yang akan dipegangnya. Ia hendaknya memiliki sifat-sifat jujur, adil dan dapat dipercaya, suka menolong dan membantu guru dalam menjalankan tugas dan mengatasi kesulitan-kesulitan, bersifat supel dan ramah mempunyai sifat tegas dan konsekuen yang tidak kaku.

Sifat-sifat kepribadian seperti tersebut diatas, seorang kepala sekolah hendaknya memiliki ilmu pengetahuan dan kecakapan yang sesuai dengan jurusan serta bidang-bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanpa memiliki sifat-sifat serta pengetahuan dan kecakapan seperti diuraikan diatas, sukarlah baginya untuk dapat menjalankan peranan kepemimpinan yang baik dan diperlukan bagi kemajuan sekolahnya.

Seorang kepala sekolah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafah hidup yang sesuai dengan falsafah dan dasar negara kita. Jika kita simpulkan apa yang telah diuraikan diatas, maka syarat seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan / peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama disekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinya.
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinya.
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya. (Ngalim Purwanto, 2002:91)

c. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

1. Kepala Sekolah Sebagai Pejabat Formal

Kepala sekolah mempunyai tugas tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah / lingkungan terkait, dan kepada

bawahan. Kepala sekolah sebagai pejabat formal ini dikaitkan dengan teori (Harry Mictzberg, 1990:59) dalam jurnal Elearning. Gunadarma.ac.id yang secara jelas mengungkapkan adanya tiga macam peranan seorang pemimpin yaitu:

a. Peranan Hubungan antara perseorangan (*Interpersonal roles*)

1. Lambang (*Figurehead*). Kepala sekolah mempunyai kedudukan yang selalu melekat sekolah. Kepala sekolah dianggap sebagai lambang sekolah.
2. Kepemimpinan (*leadership*). Peranan sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada disekolah.
3. Penghubung (*Liasion*). Berperan sebagai penghubung antara kepentingan sekolah dengan lingkungan diluar sekolah.

b. Peranan Informasional (*informational roles*)

1. Sebagai *Monitor*. Mengadakan pengamatan terhadap lingkungan yaitu kemungkinan adanya informasi terhadap sekolah.
2. Sebagai *Disseminator*. Menyebarkan luaskan informasi kepada guru-guru, siswa atau orang tua.
3. *Spokesmen*. Menyebarkan informasi di lingkungan luar sekolah yang dianggap perlu.

c. Sebagai Pengambil Keputusan (*Desicional Roles*)

1. *Entrepreneur*. Melakukan perbaikan penampilan sekolah dalam berbagai macam program-program baru.
2. Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*).
3. Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allcater*)
4. *A Negotiator Roles*. Menjalani hubungan dengan pihak luar atau musyawarah mengenai kelulusan dan sebagainya.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Rohiat (2008:33) berpendapat bahwa “dalam dunia pendidikan kepala sekolah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang ditentukan”.

Menurut Theodorus dalam Handoko (1998: 13) menjelaskan bahwa praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Selanjutnya Siagian (2002: 63) mengemukakan bahwa “Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik”. Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.

Manajemen merupakan sebuah proses untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Dengan kata lain manajemen adalah proses pengelolaan terhadap suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Winardi, 1983: 4). Sehubungan dengan pendapat tersebut, Indriyo Gitosudarmo (1990: 9) mengemukakan bahwa manajemen merupakan kegiatan menggunakan atau mengelola faktor-faktor produksi baik manusia, modal/dana, serta mesin-mesin/alat/perlengkapan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut dikemukakan oleh Indriyo Gitosudarmo (2008: 10), bahwa proses manajemen terdiri dari (1) kegiatan perencanaan yang meliputi penentuan tujuan organisasi, penjabaran tugas/pekerjaan, pembagian tugas, (2)

kegiatan pengarahan, atau menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja memutar roda organisasi, (3) serta kegiatan pengawasan yang berarti memantau hasil pekerjaan sebagai umpan balik dengan membandingkannya terhadap standar yang telah ditentukan dalam rencana semula serta kemudian mencoba untuk menemukan jalan keluar bagi kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Sekolah merupakan sebuah organisasi, sehingga perlu dilakukan pengelolaan/kegiatan manajemen agar sumber daya yang ada di dalamnya dapat didayagunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka kepala sekolah juga memiliki peran sebagai manajer. Menurut Pidarta (Mulyasa, 2004: 126-127), terdapat minimal 3 keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu: Keterampilan konsep yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, serta keterampilan teknis yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Lebih lanjut dikemukakan oleh Endang Kusmiati (2010: 28) bahwa dengan menguasai ketiga keterampilan tersebut maka kepala sekolah akan mampu menentukan tujuan sekolah, mengorganisasikan atau mengatur sekolah, menanamkan pengaruh/kewibawaan kepemimpinannya, memperbaiki pengambilan keputusan, serta melaksanakan perbaikan pendidikan. Dalam Permendiknas No 13 Tahun 2007 tentang Kepala Sekolah, memberikan penjelasan mengenai kompetensi-kompetensi yang

harus dimiliki oleh kepala sekolah, salah satunya adalah kompetensi manajerial, yang mengharuskan kepala sekolah memiliki kemampuan untuk: (1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, (3) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, (6) mengelola sumber daya sekolah, seperti guru dan staf, sarana dan prasarana sekolah/madrasah, hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat, peserta didik, kurikulum, keuangan, ketatausahaan, (7) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, (8) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, (9) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, (10) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.[25] Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun

pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana-prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah.

Menurut Lazimu (2009), peranan kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki ketiga macam keterampilan, yaitu:

- a. *Technical Skills*. Menguasai pengetahuan tentang metode proses prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus. Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
- b. *Human Skills*. Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama. Kemampuan untuk memahami isi hati sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif. Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.
- c. *Conceptual Skills*. Kemampuan analisis. Kemampuan berpikir rasional. Ahli dan cakap dalam berbagai macam konsepsi.

Berkaitan dengan tugas sebagai managerial tersebut, maka kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, menggerakkan dan melakukan pengawasan serta mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah yang meliputi bidang proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan dan administrasi hubungan masyarakat.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya sekolah, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan,

kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien

3. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Menurut Hendiyat Soetopo (1984: 1) kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.

Menurut Handoko (1998: 294) bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Sedangkan menurut Stoner dalam Handoko (1998: 294) kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Miftah (1995: 264) mengatakan Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok.[14]

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama mencapai suatu tujuan kelompok. Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya.

Teori kesifatan atau sifat pemimpin dikemukakan oleh beberapa ahli antara lain:

a. Menurut Edwin (Handoko, 1998: 297) terdapat 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu: 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*), 2) kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, 3) kecerdasan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir. 4) Ketegasan 5) kepercayaan diri, 6) Inisiatif.

b. Sementara itu teori kesifatan juga dikemukakan oleh Ordway Tead (Kartini Kartono, 1992: 37) meliputi: 1) Energi jasmaniah dan mental, 2) kesadaran akan tujuan organisasi, 3) antusiasme pekerjaan mempunyai tujuan yang bernilai, 4) keramahan dan kecintaan dedikasi, 5) Integritas, 6) Penguasaan teknis, 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan, 8) Kecerdasan, 9) kemampuan mengajar, 10) kepercayaan.[15]

c. Tidak jauh berbeda, George R. Terry (Kartini Kartono, 1992: 25) juga mengungkapkan teori kesifatan sebagai berikut: 1) kekuatan badaniah, 2) stabilitas emosi, 3) pengetahuan tentang relasi insan pemimpin. 4) kejujuran, 5) obyektif, 6) pengabdian kepada kepentingan umum 7) kemampuan berkomunikasi, 8) Kemampuan mengajar, 9) kemampuan sosial, 10) kecakapan teknis.

Berdasarkan teori-teori tentang kesifatan atau sifat-sifat pemimpin di atas, dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan kepala sekolah adalah: (1) kemampuan sebagai pengawas (*supervisory ability*) (2) kecerdasan (3) inisiatif (4) energi jasmaniah dan mental (5) kesadaran akan tujuan dan arah 6)

stabilitas emosi (7) obyektif (8) ketegasan dalam mengambil keputusan (9) kemampuan berkomunikasi (10) kemampuan mengajar (11) kemampuan sosial (12) pengetahuan tentang relasi insan. kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha mempraktekkan dan memperhatikan delapan fungsi kepemimpinan didalam kehidupan sekolah.

1. Kepala sekolah harus bertidak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianak emaskan.
2. Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas.
3. Dalam mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan, dana saran dan sebagainya.
4. Kepala sekolah berperan sebagai katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerak semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
5. Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik secara individu maupun kelompok.
6. Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian artinya semua pandangan akan diarahkan kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah dimana dan dialami kesempatan apapun.
7. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa
8. Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi.

Menurut Miftah Thoha (1995: 9), kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan Ngalim Purwanto (2010: 26) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifatsifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebarkannya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa. Kepala sekolah sebagai leader/pemimpin hendaknya mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugasnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Seorang ahli ilmu jiwa (Ngalim Purwanto, 2010: 65) berpendapat bahwa peranan seorang pemimpin yang baik dapat disimpulkan menjadi 13 macam, diantaranya (1) sebagai pelaksana yaitu berusaha melaksanakan program atau rencana yang telah ditetapkan bersama, (2) sebagai perencana yaitu harus mampu menyusun rencana, (3) sebagai seorang ahli yaitu memiliki keahlian yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya, (4) mewakili kelompok dalam tindakannya keluar, (5) mengawasi hubungan antar anggota kelompok, (6) bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman, (7) bertindak sebagai wasit/penengah, (8) pemimpin merupakan bagian dari kelompok, sehingga apa yang dilakukannya demi tujuan kelompok, (9) sebagai lambang kelompok, (10) sebagai pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya, (11) sebagai pencipta/memiliki cita cita (ideologis), (12) bertindak sebagai seorang ayah bagi anggotanya, (13) sebagai kambing hitam yaitu pemimpin menyadari bahwa dirinya merupakan tempat melempar

kesalahan/keburukan yang terjadi dalam kelompoknya. Sedangkan dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), menyebutkan tupoksi yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin adalah merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, memberin teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf.

Setiap orang memiliki karakter dan prinsip masing-masing, begitu juga dengan guru/staf dan siswa, sehingga kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menyatukan pemikiran tidaklah mudah. Kepala sekolah harus memiliki karakter khusus agar dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik. Karakter khusus tersebut mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan (Wahjosumidjo, 2005: 110). Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, pemahaman terhadap visi-misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi (Mulyasa, 2004: 115-116), sedangkan Wahjosumidjo (2005: 118-119), mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk selalu: (1) bertanggung jawab agar para guru, staf, dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, (2) bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan, dan suasana yang mendukung kegiatan, (3) memahami motivasi setiap guru, staf dan siswa, (4) menjadi sumber inspirasi bawahan, (5) kepala sekolah harus selalu dapat menjaga, memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa

di satu pihak dan kepentingan sekolah, serta kepentingan masyarakat di pihak lain. Sehingga tercipta suasana keseimbangan, keserasian antara kehidupan sekolah dengan masyarakat (equilibrium), (6) kepala sekolah harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (the followership), artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung pengikut atau bawahan, (7) kepala sekolah harus memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian atau pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus mampu menggerakkan bawahannya agar bersedia melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing dengan komitmen yang tinggi. Termasuk dalam tugas ini yaitu pemotivasian, pembimbingan serta pengarahan kepada guru/staf dalam pelaksanaan tugasnya.

4. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator yang bertanggung jawab disekolah mempunyai kewajiban menjalankan sekolahnya. Ia selalu berusaha agar segala sesuatu disekolahnya berjalan lancar.

Soewadji Lazaruth (1992: 21-22), mengatakan Dalam meningkatkan mutu sekolah, kepala sekolah bertugas mengembangkan dan memperbaiki sumber daya sekolah. Semua kegiatan perbaikan tersebut tercakup dalam bidang administrasi pendidikan, sehingga kepala sekolah juga memiliki peran sebagai administrator. Tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai administrator, meliputi kegiatan

pengelolaan terhadap personalia, keuangan, sarana-prasarana, kurikulum, siswa serta humas. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah (Mulyasa, 2003: 107). Sementara itu, dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 49), menyatakan bahwa menyusun administrasi sekolah meliputi: 1. Administrasi program pengajaran, meliputi Menyusun jadwal pelajaran sekolah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan STTB, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar. 2. Administrasi kesiswaan, meliputi Menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa dan buku klaper, daftar jumlah siswa, buku absensi siswa, surat keterangan pindah sekolah, daftar mutasi siswa selama semester, daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa. 3. Administrasi kepegawaian, meliputi Menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan file-file kepegawaian lainnya. 4. Administrasi keuangan, meliputi Menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah. 5. Administrasi perlengkapan, meliputi Menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang. Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tugas keadministrasian kepala sekolah merupakan tugas yang berhubungan dengan pendokumenan pada

semua sumber daya di sekolah, baik sumber daya manusia maupun sumber daya pendukung lainnya guna peningkatan mutu sekolah. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi. Tugas ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personil sekolah. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi antara lain: pengolahan pengajaran, pengolahan kepegawaian, pengolahan gedung dan halaman, pengolahan keuangan, pengolahan hubungan sekolah dan masyarakat, dan pengolahan kesiswaan.

Selanjutnya untuk memperlancar kerja dan membina tanggung jawab bersama dikalangan staf sekolah, maka tugas-tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi sebagian dipancarkan dan delegasikan penyelenggaraan dan penanggung jawab peraturannya kepada guru-guru, staf tata usaha sekolah dan petugas-petugas sekolah lainnya, sebagian lagi diselenggarakan dengan mengikutsertakan wakil-wakil murid, wakil-wakil orang tua atau masyarakat dan pejabat setempat dan wakil kepala sekolah sendiri. Jadi partisipasi pengikutsertakan administrasi sekolah dalam arti luas secara keseluruhan.

Dengan singkat dapat dirumuskan kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada disekolahnya baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya.

5. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga aktivitas sekolah bersumber pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru/staf di sekolah yang dipimpinnya, sehingga kualitas pembelajaran akan menjadi lebih baik melalui peningkatan kualitas kinerja guru/staf. Suharsimi Arikunto (2004: 3) mendefinisikan supervisi sebagai kegiatan membina tenaga kependidikan dalam mengembangkan proses pembelajaran termasuk segala unsur penunjangnya. Lebih lanjut dikemukakannya bahwa dalam supervisi dilakukan kegiatan perbaikan pada kinerja tenaga kependidikan yang masih negatif, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yang sudah positif. Pendapat tersebut dipertegas oleh Soewadji Lazaruth (1992: 33), yang mengemukakan bahwa supervisi merupakan kegiatan atau usaha untuk merangsang, mengkoordinasikan dan membimbing guru-guru sehingga dapat lebih efektif penampilannya dalam proses belajar mengajar. Senada dengan kedua pendapat tersebut Sergiovani (Endang Kusmiati, 2010: 15) mengemukakan bahwa: Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang baik kepada orang tua, peserta didik, sekolah serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif. Dengan demikian maka supervisi dapat diartikan sebagai proses mengefektifkan kegiatan pembelajaran, melalui pembinaan kepada tenaga kependidikan/guru.

Supervisi dilaksanakan guna meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan dan pembinaan kualitas guru (Hartati, dkk, 2007: 90). Lebih lanjut diungkapkan bahwa dengan memberikan bantuan pembinaan kepada guru, maka guru akan mampu menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif, dengan demikian proses belajar mengajar akan berjalan lebih efektif dan efisien. Pendapat tersebut dipertegas oleh Suharsimi Arikunto (2004: 13-14) yang mengemukakan bahwa supervisi memiliki 3 fungsi, yakni sebagai peningkat mutu pembelajaran, sebagai penggerak terjadinya perubahan unsur-unsur yang berpengaruh pada peningkatan kualitas pembelajaran, serta berfungsi sebagai kegiatan memimpin dan membimbing bagi kepala sekolah. Dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10) dikemukakan bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi, memanfaatkan hasil supervisi yang meliputi pemanfaatan hasil supervisi untuk peningkatan/pembinaan kinerja guru/staf dan pemanfaatan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah. Dari uraian di atas, dapat dilihat bahwa banyaknya tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor, namun walaupun begitu kepala sekolah harus tetap mampu menjalankan supervisi dengan sebaik-baiknya.

Menurut Mohammad Rifai (Ngalim Purwanto, 2010: 117), agar pelaksanaan supervise dapat berjalan dengan baik, maka supervisi hendaknya: (1) bersifat konstruktif dan kreatif, (2) didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya, (3) sederhana dan informal dalam pelaksanaannya, (4) dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai sekolah yang di supervisi, (5) didasarkan atas hubungan profesional, bukan pribadi, (6)

memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah, (7) tidak bersifat mendesak (otoriter), (8) tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi, (9) tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan, (10) tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil dan tidak boleh lekas merasa kecewa, serta (11) hendaknya juga bersifat preventif (mencegah hal negatif), korektif (memperbaiki hal negatif), dan kooperatif (melibatkan kerja sama guru/pegawai sekolah).[33] Dengan demikian kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu melakukan pembimbingan dan pembinaan yang efektif bagi semua guru/staf dan siswanya, baik secara formal maupun informal agar dapat mencapai kinerja yang tinggi.

Tanggung jawab utama yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai supervisor yaitu

Bertanggung jawab untuk menolong guru-guru secara individual

- 1 Bertanggung jawab dalam mengkoordinir dan lebih memperbaiki seluruh staf sekolah dalam melakukan tugas pelayanan pendidikan dan pengajaran di sekolah.
- 2 Bertanggung jawab dalam mendayagunakan berbagai sumber daya manusia sebagaimana sumber yang membantu pertumbuhan guru dan sekaligus sebagai penterjemahan, baik program-program sekolah kepada sekolah-sekolah lain maupun kepada masyarakat.

6. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Pendidik adalah orang yang mendidik, sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Betapa berat dan mulia peranan seorang kepala sekolah sebagai pendidik apabila dikaitkan dengan berbagai sumber diatas. Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

- a. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- b. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.
- c. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriyah.
- d. Artistik hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Sebagai pendidik, kepala sekolah harus bertindak sebagai inovator dalam proses pembelajaran. Menurut Ngalim Purwanto (2010: 101-103), perkembangan zaman menuntut kepala sekolah untuk selalu mengikuti perubahan yang terjadi, sehingga kepala sekolah harus memiliki inisiatif yang tinggi untuk dapat mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Pendapat tersebut dipertegas oleh Gibson (Sudarwan Danim, 2004: 145), bahwa kompleksitas tugas sekolah hanya akan teratasi apabila kepala sekolah memiliki jiwa professional dan inovatif. Kepala sekolah sebagai tokoh sentral penggerak organisasi sekolah harus mampu menciptakan hal-hal yang baru untuk mengembangkan sekolah yang dipimpinnya, karena kepala sekolah juga berperan sebagai inovator. Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif (Enco Mulyasa, 2003: 118) Lebih lanjut Mulyasa (2003: 118-119) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai

inovator akan tercermin dari cara-caranya dalam melakukan pekerjaan secara (1) konstruktif yaitu membina setiap tenaga kependidikan untuk dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya, (2) kreatif yaitu berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya, (3) delegatif yaitu berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing, (4) integratif yaitu berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif, (5) rasional dan objektif yaitu berusaha bertindak dengan mempertimbangkan rasio dan obektif, (6) pragmatis yaitu berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan sekolah, (7) keteladanan yaitu kepala sekolah harus menjadi teladan dan contoh yang baik bagi bawahannya, (8) disiplin, serta (9) adaptabel dan fleksibel yaitu mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap sesuatu yang inovatif, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan bagi setiap tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Melihat uraian-uraian mengenai kepala sekolah sebagai inovator di atas, maka dapat disimpulkan mengenai TUPOKSI kepala sekolah sebagai innovator yang tertera dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), yaitu kepala sekolah sebagai inovator harus menjalin kerja sama dengan pihak lain, menerapkan TIK dalam manajemen sekolah, dan melakukan pembaharuan di sekolah. Dengan demikian, seiring dengan perkembangan zaman kepala sekolah harus bertindak sebagai inovator, yang senantiasa mengikuti perubahan yang ada guna mengembangkan sekolah yang

dipimpinnya. Kepala sekolah harus mampu menciptakan metode-metode pembelajaran yang inovatif, mengikuti perkembangan IPTEK, serta menjalin hubungan dengan masyarakat luar guna mencari gagasan-gagasan/ide-ide baru yang dapat diterapkan di sekolah yang dipimpinnya.

7. Kepala Sekolah Sebagai Staf.

Agar tugas-tugas kepala sekolah sebagai staf dalam membantu atasan, dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, maka kepala sekolah selalu:

- a. Melihat memperhatikan dan mencari cara-cara baru untuk maju
- b. Memberikan informasi yang diperlukan tentang sebab-sebab dan akibat suatu tindakan.
- c. Memiliki perasaan prioritas, cara berfikir tepat waktu, strategi, perspektif dan pertimbangan-pertimbangan yang lain.
- d. Menyadari kedudukannya sebagai pemikir (*brain trust*) atau otak (*brain power*), dari pemimpin bukan sebagai pengambil keputusan dan pemberi perintah.

Kepemimpinan biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan. Yukl (2005: 8) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses yang mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Definisi tersebut mencakup upaya yang tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan kelompok atau organisasi yang sekarang tetapi definisi ini dapat juga digunakan untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk memenuhi tantangan masa depan.

Kepemimpinan adalah kesanggupan atau teknik untuk membuat sekelompok orang bawahan dalam organisasi formal atau para pengikut atau simpatisan dalam

organisasi informal mengikuti atau mentaati segala apa yang dikehendaki, membuat bawahan antusias dan mengikuti pemimpin serta rela berkorban untuknya (Purwanto, 2007: 26). Robbins (2008) mengartikan kepemimpinan adalah suatu cara untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Iskandar (2013) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin suatu aktifitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama. Sementara Wahjosuminjo (1987) hampir serupa dengan pendapat Robbins mereka mengatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi orang-orang untuk mengikuti pencapaian tujuan suatu kelompok.

Kepemimpinan menurut Engkoswara dan Aan Komariah (2011) perilaku orang lain melakukan suatu perubahan ke arah yang lebih positif dalam mengupayakan keberhasilan. Makawimbang (2012) mendefinisikan “ Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.”

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan, termasuk dalam peningkatan kompetensi tenaga pendidik guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin dipersyaratkan mempunyai pandangan yang jelas kemana arah sekolah yang dipimpinnya di bawah, mampu berkomunikasi dengan semua *stakeholder* sekolah. Kepala sekolah juga memiliki kegigihan dan ketanggugahan, konsisten dan fokus untuk mencapai visi dan misi, serta memiliki pengetahuan organisasi yang mencukupi agar dapat memonitoring dan mengendalikan kinerja organisasi sekolah. Kepala sekolah yang demikian ini adalah pemimpin yang visioner dan bermoral.

Pemimpin yang visioner dan bermoral senantiasa memperhatikan relevansi internal untuk mencapai tujuan sekolah. Relevansi internal ini berkaitan dengan (1) Pemantapan kualifikasi dan standar kompetensi guru; (2) Menentukan dan menetapkan standar kompetensi lulus minimal sama dengan yang ditentukan pemerintah atau lebih tinggi; (3) Senantiasa melakukan perbaikan mutu pembelajaran dan mutu layanan belajar; (4) Menjamin adanya peningkatan mutu layana perpustakaan, laboratorium dan fasilitas lainya secara terus menerus; (5) Mengondisikan atmosfer belajar dalam kehidupan sekolah; (6) Melakukan *Integrated Management Database* sistem berbasis IT dan ICT; (7) membangun kerjasama dengan *stakeholder* untuk kemajuan sekolah; dan (8) Sitem remunerasi guru yang menjamin terjaganya harkat dan martabat guru (Sagala 2010).

Kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah dalam mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan para guru untuk bekerja, berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peran pemimpin di sekolah (kepala sekolah) sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru dan karyawan. Burhanuddin, Ali dan Maisyaroh (2002: 135) menyebutkan fungsi kepemimpinan kepala sekolah yaitu:

- (a) membantu guru memahami, memilih, dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai;
- (b) menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa, dan anggota masyarakat untuk menyukseskan program-program pendidikan di sekolah;
- (c) menciptakan sekolah sebagai suatu lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, dan nyaman, sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.

Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah menunjuk pada gaya dan strategi seorang kepala sekolah melaksanakan tugas kepemimpinan kepala sekolah. Diantara perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, dapat dilihat pada gaya kepemimpinan yang *transaksional*, *transformasional*, dan *visioner*. Implementasi dari penerapan perilaku kepemimpinan model itu dapat memberi dorongan atas berkembangnya kinerja profesional guru.

Demikian halnya Miftah Thoha (1983) dan Abdul Azis Wahab (2008) menyatakan perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi individu dengan lingkungannya. Dengan demikian organisasi sekolah sebagai sebuah sistem, dipengaruhi oleh faktor luar disamping faktor internal yang turut mempengaruhi kinerja guru dalam pelaksanaan tugasnya. Otoritas guru dalam pembelajarannya

turut berkembang, sejalan dengan masuknya pengaruh luar kedalam sistem sekolah.

Organisasi sekolah sebagai suatu sistem sosial pada dasarnya merupakan suatu kerangka kerja dimana manajemen pendidikan bekerja dengan fungsi-fungsinya. Implementasi dari fungsi-fungsi tersebut akan menggambarkan bagaimana gaya (dan atau perilaku) kepemimpinan kepala sekolah didalam mengelola organisasi sekolah. Kepala sekolah adalah pimpinan yang menjalankan perannya dalam memimpin sekolah sebagai lembaga pendidikan, dan berperan sebagai pimpinan pendidikan. Secara umum pimpinan pendidikan dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang diterapkan dalam bidang pendidikan. Pengertian dari kepemimpinan itu sendiri pada dasarnya mempunyai sifat yang umum dan hal itu juga dapat berlaku dalam bidang pendidikan. Secara lebih khusus bila diterapkan pada organisasi pendidikan seperti sekolah, maka kepemimpinan pendidikan dalam tataran organisasi sekolah akan berkaitan dengan ke pimpinan kepala sekolah (*school leader/principal*), hal ini disebabkan kepala sekolah merupakan orang yang punya otoritas dalam mengelola sekolah guna mencapai tujuan yang telah ditentukan Kepala sekolah, sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk mengembangkan sikap/perilaku dan nilai-nilai kepemimpinan yang diperlukan disekolah, dan mampu menggerakkan bawahannya untuk melakukan perubahan sesuai tuntutan *stakeholders*. Pemimpin sekolah yang menekankan pada kreativitas, kepercayaan serta kontribusi bagi masyarakat sebagai perilaku kepemimpinan yang situasional dan efektif amat diperlukan dalam suatu organisasi sekolah. Saat ini perilaku kepemimpinan yang situasional dan efektif

untuk diterapkan adalah tipe kepemimpinan visioner, transformatif dan transaksional.

Menurut Komariah dan Triatna (2006) ketiga tipe kepemimpinan di atas memiliki titik konsentrasi yang khas sesuai dengan jenis permasalahan dan mekanisme kerja yang diserahkan pada bawahan. Dengan perilaku (gaya) kepemimpinannya itu, seorang kepala sekolah akan mampu mengembangkan organisasi ke arah yang lebih profesional melalui peningkatan kreativitas, kepercayaan dan kerjasamanya dengan masyarakat. Perilaku pemimpin yang demikian akan membawa perubahan organisasi ke arah yang lebih adaptif dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan, sehingga orientasi ke masa depan menjadi dominan pada perilaku kepemimpinannya.

Perilaku Kepemimpinan transaksional (Komariah & Triatna, 2006), adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang menekankan pada tugas bawahan. Perilaku kepemimpinan tipe transaksional berpusat pada aspek-aspek procedural manajerial yang metodologis dan fisik. Pemimpin mendisain pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf melaksanakan tugas sesuai kemampuan dan keahliannya. Pola hubungan yang dikembangkan pada perilaku kepemimpinan ini didasarkan pada sistem timbal balik (transaksi) yang saling menguntungkan (mutualisme). Parapemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya.

Para pemimpin transaksional memandang bawahan sebagai manusia X (teori X-Y McGregor), yakni suka menghindar dari pekerjaan. Sehingga mereka percaya, bahwa bawahan lebih cenderung atau senang diarahkan, ditentukan prosedurnya

dan pemecahan masalahnya, daripada harus memikul sendiri tanggung jawab atas segala tindakan dan keputusan yang diambil. Pada perilaku kepemimpinan inipun dikembangkan sistem *reward* dan *punishment* yang telah disepakati bersama dalam kontrak kerja. Manakala para staf menunjukkan produktivitas kinerja, maka mereka memperoleh contingent positif berupa imbalan. Tetapi jika menunjukkan kegagalan atau kesalahan, maka akan dikenai dorongan contingent negatif atau aversif, berupa hukuman sesuai kontrak. Kelemahan perilaku kepemimpinan transaksional, para bawahan tidak cocok untuk diserahi tanggung jawab merancang pekerjaan yang memerlukan inisiatif dan prakarsa. Kelemahan lain, para pemimpin enggan membagi pengetahuannya kepada staf karena menganggap pengetahuan itu sebagai dasar untuk melakukan koreksi dan kritik moral yang kuat bagi perbaikan iklim kerja yang terlalu berorientasi tugas dan mengabaikan aspek kemanusiaan.

Perilaku Kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional (Komariah dan Triatna, 2006), adalah kepala sekolah yang memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi sekolah saat ini dan saat mendatang. Pemimpin transformasional disebut juga pemimpin visioner. Perilaku pemimpin transformasional merupakan agen perubahan dan sebagai katalisator kearah perbaikan. Pemimpin transformasional memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai luhur yang perlu dibangun dan ditetapkan oleh seluruh staf, sehingga mereka merasa memiliki dan berkomitmen dalam pelaksanaannya.

Bass dan Aviola (1994) dalam Aan Komariah dan Triatna (2006) mengemukakan konsep "4I" sebagai karakteristik perilaku kepemimpinan transformasional.

Keempat "I" dimaksud antara lain:

1. *Idealized influence* adalah perilaku yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan percaya diri (trust) dari bawahan. Terkandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf diatas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral secara etis.
2. *Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memberi makna pekerjaan staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah motivator yang bersemangat membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.
3. *Intellectual stimulation* yaitu perilaku kepemimpinan didasarkan atas perkembangan ilmu pengetahuan dan secara intelektual menerjemahkannya kedalam kinerja produktif. Pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan mendorong staf mempelajari dan mempraktekkan pendekatan barudalam melakukan pekerjaan (pendekaan inovasi).
4. *Individualized consideration*, perilaku pemimpin yang selalu merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah yang visioner (*visionary leadership*), adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota-anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi sekolah dimasa depan yang harus diraih dan diwujudkan melalui komitmen semua personal (Aan Komariah dan Triatna, 2006).

Indikator kepemimpinan visioner, ditandai oleh kemampuan perilaku membuat perencanaan yang jelas, dan rumusan visinya menggambarkan sasaran yang hendak dicapai oleh sekolah yang dipimpinya. Visi dirumuskan melalui kinerja kepemimpinan, dan dapat mengakomodasi kepentingan hubungan baik diantara personal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya serta dalam meniti karirnya, disamping menciptakan sistem pendidikan yang bermutu.

Visi pendidikan mempengaruhi kinerja pendidikan. Visi sekolah mempengaruhi kinerja sekolah. Visi menjadi trigger semangat meraih kemenangan pendidikan. Visi dapat mengisi kehampaan, membangkitkan semangat, menimbulkan kinerja, bahkan mewujudkan prestasi sekolah, apalagi ditengah-tengah tuntutan kemandirian berpikir dan bertindak. Kepemimpinan kepala sekolah yang visioner pada akhirnya menunjukkan kepemimpinan efektif dan berkualitas.

Karakteristik pemimpin (kepala sekolah) yang berkualitas antara lain:

- a. Memiliki integritas pribadi
Memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga (sekolah) yang dipimpinnya
- b. Mengembangkan kehangatan, budaya, dan iklim organisasi (sekolah)
Tegas dan adil dalam mengambil tindakan/kebijakan kelembagaan/sekolah (Komariah & Triatna, 2006).

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan para guru untuk bekerja, berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Kreitner (2007), dimensi kepemimpinan kepala sekolah yang akan dikaji mengacu pada pendekatan perilaku kepemimpinan yang mengacu pada:

1. *Idealized influence* adalah perilaku yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan percaya diri (trust) dari bawahan. Terandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf diatas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral secara etis.
2. *Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memberi makna pekerjaan staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah motivator yang bersemangat membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.
3. *Intellectual stimulation* yaitu perilaku kepemimpinan didasarkan atas perkembangan ilmu pengetahuan dan secara intelektual menerjemahkannya kedalam kinerja produktif. Pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan mendorong staf mempelajari dan

mempraktekkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan (pendekatan inovasi).

4. *Individualized consideration*, perilaku pemimpin yang selalu merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah yang visioner (*visionary leadership*), adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota-anggota organisasi dan stakeholder yang diyakini sebagai cita-cita organisasi sekolah dimasa depan yang harus diraih dan diwujudkan melalui komitmen semua personal

2.3 Budaya Sekolah

a. Pengertian Budaya

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan budaya dalam dua pandangan, yaitu pertama, hasil kegiatan dan penciptaan batin (akal budi) manusia seperti kepercayaan, kesenian, dan adat istiadat; kedua, menggunakan pendekatan antropologi yaitu keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalaman dan yang menjadi pedoman tingkah lakunya.

Budaya dapat didefinisikan sebagai sikap mental dan kebiasaan lama yang sudah melekat dalam setiap langkah kegiatan dan hasil kerja. Fungsi utama budaya adalah untuk memahami lingkungan dan menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi merespons sesuatu, menghadapi ketidakpastian dan kebingungan. Budaya adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau bekerja. Ciri yang menonjolnya

antara lain adanya nilai-nilai yang dipersepsi, dirasakan, dan dilakukan. Hal tersebut dikukuhkan oleh pendapat Tasmara yang mengatakan tentang kandungan utama yang menjacli esensi budaya, yaitu sebagai berikut:

- a. Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna clan pandangan hidup yang akan memengaruhi sikap dan tingkah laku (*the total way of life a people*).
- b. Adanya pola nilai, sikap, tingah laku (*termasuk bahasa*), hasil karsa dan karya, termasuk segala instrumennya, system kerja, dan temologi
- c. Budaya merupakan hasi pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan, serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah- tengah lingkungan tertentu.
- d. Dalam proses budaya terdapat sating memengaruhi dan saling ketergantungan (*interedependensi*), baik sosial maupun lingkungan rasional

Pengertian budaya menurut Sobirin(, 2007:53) Budaya adalah sebuah kerangka pikir yang menjelaskan tentang keyakinan, perilaku, pengetahuan, kesepakatan-kesepakatan, ynilaianilai, tujuan ayang kesemuanya itu membentuk pandangan hidup sekelompok orang). Dari pendapat tersebut, menggambarkan bahwa budaya merupakan pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat yang mencakup cara berpikir, perilaku, sikap, dan nilai-nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak. Budaya adalah asumsi-asumsi dasar dan keyakinan-keyakinan di antara para anggota kelompok atau organisasi. Budaya juga dapat di lihat sebagai perilaku, nilai-nilai sikap hidup, dan cara hidup untuk melakukukan penyesuaian dengan lingkungan dan cara memandang suatu persoalan serta pemecahannya. Mencermati kedua pendapat yang telah dikemukakan tentang budaya, maka dapat dikatakan bahwa budaya merupakan pandangan hidup yang di akui bersama mencakup cara berpikir, berperilaku dan nilai-nilai yang tercermin dalam komitmen dan suatu loyalitas individu dalam merespon kebutuhan organisasi.

Pengertian budaya, dan organisasi mempunyai pengertian yang berbeda, dan budaya organisasipun mempunyai pengertian yang berbeda pula. Kata budaya itu sendiri adalah sebagai suatu perkembangan dari bahasa Sansekerta „*budhayah*“ yaitu bentuk jamak dari buddhi atau akal, dan kata majemuk budi-daya, yang berarti daya dari budi, dengan kata lain ”budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Sedangkan kebudayaan merupakan pengembangan dari budaya yaitu hasil dari cipta, karsa dan rasa tersebut”. (Widagdho, 2004:20). Pendapat lain dikemukakan oleh G.Owen dalam Nawawi (2013:5) bahwa budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku.

Istilah organisasi menurut Ndraha (2003:235) berasal dari bahasa Inggris *organization* (latin, *organizare*, berarti membentuk suatu kebulatan dari bagian-bagian yang berkaitan satu dengan yang lain). Jadi organisasi dapat dipandang sebagai produk *organizing*. Sedangkan Robbin, dalam Akdon, (2009:45) berpendapat bahwa organisasi adalah satuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa organisasi itu ada sebagai wahana untuk mencapai tujuan, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau dimungkinkan hal tersebut dapat dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok. Organisasi dikatakan berhubungan dengan aspek sosial, karena memang subyek dan obyek

nya adalah manusia yang diikat oleh nilai-nilai tertentu. Nilai adalah hakekat moralitas kehendak untuk memenuhi kewajiban manusia, baik dalam organisasi formal maupun organisasi informal (Nawawi, 2013:3). Apabila dilihat dari bentuknya, menurut Daft dalam Nawawi, (2013:6-7) budaya organisasi terdiri atas dua lapisan, yaitu:

- (1) lapisan yang mudah dilihat dan dipandang mewakili budaya organisasi secara menyeluruh yang disebut *visibele artifacts*; *Visibele artifacts* terdiri atas cara orang berperilaku, berbicara, dan berbandan. Simbul-simbul yang dipakai, kegiatan protokoler dan cerita/informasi yang sering dibicarakan oleh para anggota organisasi.
- (2) lapisan yang tidak kasat mata, terdiri atas nilai-nilai pokok, filosofi, asumsi, kepercayaan, dan proses berfikir dalam organisasi. Lapisan inilah yang sesungguhnya oleh Daft disebut budaya organisasi

Sutrisno (2010) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Menurut Tampubolon (2004) budaya organisasi merupakan kumpulan persepsi secara umum dari seluruh karyawan sebagai anggota organisasi. Definisi lain budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2005).

b. Budaya Sekolah

Budaya organisasi sama dengan budaya sekolah, Menurut Zamroni (2011:111) memberikan batasan bahwa budaya sekolah adalah pola nilai-nilai, prinsi-prinsip, tradisi-tradisi dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, dikembangkan sekolah dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah sehingga mendorong

munculnya sikap dan perilaku warga sekolah. Warga sekolah menurut UU nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional terdiri dari peserta didik, pendidik, kepala sekolah, tenaga pendidik serta komite sekolah. Salah satu subyek yang diambil dalam penelitian budaya sekolah ini yaitu peserta didik (siswa).

Budaya sekolah bersifat dinamik, milik seluruh warga sekolah, merupakan hasil perjalanan sekolah, serta merupakan produk dari interaksi berbagai kekuatan yang masuk ke sekolah. Kondisi sekolah yang dinamis merupakan perpaduan seluruh warga sekolah yang memiliki latar belakang kehidupan sosial yang berbeda dan saling berinteraksi secara kontinyu, sehingga membentuk sistem nilai yang membudaya dan menjadi milik bersama di sekolah. Budaya yang berintikan tata nilai mempunyai fungsi dalam memberikan kerangka dan landasan yang berupa ide, semangat, gagasan dan cita-cita bagi seluruh warga sekolah.

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 yang menjadi ciri-ciri budaya sekolah sebagai organisasi merupakan fondasi konseptual yang tidak tampak yang terdiri dari: nilai-nilai, falsafah, dan ideologi yang berinteraksi dengan simbol-simbol dan ekspresi yang tampak yaitu:

- (a) manifestasi konseptual verbal yang mencakup tujuan dan sasaran, kurikulum, bahasa, kiasan-kiasan, sejarah organisasi, kepahlawanan-kepahlawanan organisasi dan struktur organisasi;
- (b) manifestasi perilaku yang meliputi ritual-ritual, upacara-upacara, proses belajar mengajar, prosedur operasional, aturan-aturan, penghargaan dan sanksi, dorongan psikologis dan sosial dan bentuk interaksi dengan orang tua dan masyarakat;
- (c) manifestasi dan simbol-simbol material-visual yang meliputi fasilitas dana peralatan, peninggalan-peninggalan, keuangan, motto, dan seragam.

Ansar dan Masaong (2011:187) mengemukakan budaya sekolah merupakan sistem nilai sekolah dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan serta cara warga sekolah berperilaku. Budaya sekolah dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana sekolah seharusnya dikelola atau dioperasikan. budaya sekolah diartikan sebagai sistem makna yang dianut bersama oleh warga sekolah yang membedakannya dengan sekolah lain. Jadi pada dasarnya budaya sekolah terkait erat dengan pandangan hidup yang dimiliki oleh sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Budaya sekolah disebut kuat bila guru, staf, stakeholder lainnya saling berbagi nilai-nilai dan keyakinan dalam melaksanakan pekerjaan.

Budaya sekolah adalah kerangka kerja yang disadari, terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma, perilaku-perilaku dan harapan-harapan diantara warga sekolah. Bila sudah terbentuk maka keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan harapan-harapannya cenderung relatif stabil serta memiliki pengaruh yang kuat terhadap sekolah. Berdasarkan uraian tersebut, maka budaya sekolah dapat diartikan sebagai perilaku, nilai-nilai dan cara hidup warga sekolah. Budaya ini perlu dikembangkan ke arah yang positif sebagai dasar dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul di sekolah.

Mengingat budaya sekolah terkait erat dengan tumbuhnya perilaku, nilai-nilai, sikap dan cara hidup untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan, serta cara memandang persoalan dan memecahkannya di lingkungan sekolah, sehingga dapat memberikan landasan dan arah pada berlangsungnya suatu pembelajaran secara

efisien dan efektif. Dengan demikian pengertian budaya sekolah adalah perilaku, nilai-nilai, sikap dan cara hidup warga sekolah. b. Karakteristik Budaya Sekolah Budaya sekolah berkaitan dengan cara warganya mempersepsikan karakteristik budaya sekolah. Artinya pemahaman ini penting untuk bisa membedakan antara budaya sekolah dan kepuasan kerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Ansar dan Masaong (2011:186) bahwa budaya sekolah memiliki empat karakteristik yaitu:

- (a) budaya sekolah yang bersifat khusus (distinctive) karena masing-masing sekolah memiliki sejarah, pola komunikasi, sistem dan prosedur, pernyataan visi dan misi;
- (b) budaya sekolah pada hakikatnya stabil dan biasanya berubah, dimana budaya sekolah akan berubah bila ada ancaman "krisis" dari sekolah yang alain;
- (c) budaya sekolah biasanya memiliki sejarah yang bersifat implisit dan tidak eksplisit;
- (d) budaya sekolah tampak sebagai perwakilan simbol yang melandasi keyakinan dan nilai-nilai sekolah tersebut. Dari karakteristik ini, dapat dikatakan bahwa kejadian-kejadian internal dan eksternal yang terjadi di sekolah bisa mengubah budaya sekolah misalnya: kondisi dasar, teknologi baru, perubahan kebijakan, dan faktor lain.

Karakteristik budaya sekolah yang lain, seperti yang dikemukakan oleh Nurkholis (2003:46) yaitu:

- (a) budaya sekolah akan lebih mudah dipahami ketika elemen-elemennya terintegrasi dan konsisten antara yang satu dengan yang lain;
- (b) sebagian besar warga sekolah harus menerima nilai-nilai budaya sekolah;
- (c) sebagian besar budaya sekolah berkembang dari kepala sekolah yang memiliki pengaruh yang besar terhadap gurunya;
- (d) budaya sekolah bersifat menyeluruh pada semua sistem;
- (e) budaya sekolah memiliki kekuatan yang bervariasi, yaitu kuat atau lemah tergantung pada pengaruhnya terhadap perilaku warga sekolah.

Mencermati berbagai karakteristik budaya sekolah yang dikemukakan tersebut, dapat dikatakan bahwa budaya sekolah dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain:

- (a) antusiasme guru dalam mengajar;
- (b) penguasaan materi yang diajarkan;
- (c) kedisiplinan sekolah;
- (d) proses pembelajaran;
- (e) jadwal yang ditepati;
- (f) sikap guru terhadap siswa;
- (g) kepemimpinan kepala sekolah.

Zamroni (2011:87) mengemukakan pentingnya sekolah memiliki budaya atau

kultur. Sekolah sebagai suatu organisasi harus memiliki:

- (1) kemampuan untuk hidup, tumbuh berkembang dan melakukan adaptasi dengan berbagai lingkungan yang ada, dan
- (2) integrasi internal yang memungkinkan sekolah untuk menghasilkan individu atau kelompok yang memiliki sifat positif. Oleh karenanya suatu organisasi termasuk sekolah harus memiliki pola asumsi-asumsi dasar yang dipegang bersama seluruh warga sekolah.

Bentuk budaya sekolah muncul sebagai fenomena yang unik dan menarik, karena pandangan, sikap serta perilaku yang hidup dan berkembang disekolah mencerminkan kepercayaan dan keyakinan yang mendalam dan khas bagi warga sekolah yang dapat berfungsi sebagai semangat membangun karakter siswanya.

Menurut Ahyar mengutip Sastrapratedja, mengelompokkan unsur-unsur budaya sekolah dalam dua kategori, yakni unsur yang kasat mata/visual dan unsur yang tidak kasat mata. Unsur yang kasat mata (visual) terdiri dari visual verbal dan visual material. Visual verbal meliputi

- 1) visi, misi, tujuan dan sasaran,
- 2) kurikulum,
- 3) bahasa dan komunikasi,
- 4) narasi sekolah,
- 5) narasi tokoh-tokoh,
- 6) struktur organisasi,
- 7) ritual,
- 8) upacara,
- 9) prosedur belajar mengajar,
- 10) peraturan, sistem ganjaran dan hukuman,
- 11) pelayanan psikologi sosial,
- 12) pola interaksi sekolah dengan orang tua.

Unsur visual material meliputi

- 1) fasilitas dan peralatan,
- 2) artifak dan tanda kenangan,
- 3) pakaian seragam.

Sedangkan unsur yang tidak kasat mata meliputi filsafat atau pandangan dasar sekolah. Semua unsur merupakan sesuatu yang dianggap penting dan harus diperjuangkan oleh sekolah. Oleh karena itu harus dinyatakan dalam bentuk visi, misi, tujuan, tata tertib dan sasaran yang lebih terperinci yang akan dicapai sekolah.

Budaya sekolah merupakan aset yang bersifat unik dan tidak sama antara sekolah satu dengan yang lainnya. Budaya sekolah dapat diamati melalui pencerminan hal-hal yang dapat diamati atau artifak. Artifak dapat diamati melalui aneka ritual sehari-hari di sekolah, berbagai upacara, benda-benda simbolik di sekolah, serta aktifitas yang berlangsung di sekolah.

Keberadaan kultur ini segera dapat dikenali ketika orang mengadakan kontak dengan sekolah tersebut. Menurut Ajat Sudrajat (2011:13) mengutip pendapat Nursyam, setidaknya ada tiga budaya yang perlu dikembangkan di sekolah, yaitu kultur akademik, kultur sosial budaya, dan kultur demokratis. Ketiga kultur ini harus menjadi prioritas yang melekat dalam lingkungan sekolah.

1. kultur akademik. Kultur akademik memiliki ciri pada setiap tindakan, keputusan, kebijakan, dan opini didukung dengan dasar akademik yang kuat. Artinya merujuk pada teori, dasar hukum, dan nilai kebenaran yang teruji. Budaya akademik juga dapat dipahami sebagai suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan yang berhubungan dengan akademik yang dihayati, dimaknai dan diamalkan oleh warga masyarakat akademik, di lembaga pendidikan tinggi dan lembaga penelitian. Dengan demikian, kepala sekolah, guru, dan siswa selalu berpegang pada pijakan teori dalam berpikir, bersikap dan bertindak dalam kesehariannya. Kultur akademik tercermin pada keilmuan,

kedisiplinan dalam bertindak, kearifan dalam bersikap, serta kepiawaian dalam berpikir dan berargumentasi. Ciri-ciri warga sekolah yang menerapkan budaya akademik yaitu bersifat kritis, objektif, analitis, kreatif, terbuka untuk menerima kritik, menghargai waktu dan prestasi ilmiah, memiliki dan menjunjung tinggi tradisi ilmiah, dinamis, dan berorientasi ke masa depan. Kesimpulannya, kultur akademik lebih menekankan pada budaya ilmiah yang ada dalam diri seseorang dalam berfikir, bertindak dan bertingkah laku dalam lingkup kegiatan akademik (Nusyam, 2011).

2. kultur sosial budaya. Kultur sosial budaya tercermin pada pengembangan sekolah yang memelihara, membangun, dan mengembangkan budaya bangsa yang positif dalam kerangka pembangunan manusia seutuhnya serta menerapkan kehidupan sosial yang harmonis antar warga sekolah. Sekolah akan menjadi benteng pertahanan terkikisnya budaya akibat gencarnya serangan budaya asing yang tidak relevan seperti budaya hedonisme, individualisme, dan materialisme. Di sisi lain sekolah terus mengembangkan seni tradisi yang berakar pada budaya nusantara. Kultur sosial budaya merupakan bagian hidup manusia yang paling dekat dengan kehidupan sehari-hari, dan hampir setiap kegiatan manusia tidak terlepas dari unsur sosial budaya. Kultur sosial meliputi suatu sikap bagaimana manusia itu berhubungan dan berinteraksi satu dengan yang lain dalam kelompoknya dan bagaimana susunan unit-unit masyarakat atau sosial di suatu wilayah serta kaitannya satu dengan yang lain. Sedangkan kultur budaya adalah totalitas yang kompleks yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, adat, dan kemampuan-kemampuan serta kebiasaan-kebiasaan yang diperoleh dari turun temurun oleh suatu komunitas. Kesimpulannya kultur sosial budaya lebih menekankan pada interaksi yang berhubungan dengan orang lain, alam dan interaksi yang cakupannya lebih luas lagi yang diperoleh berdasarkan kebiasaan atau turun-temurun (Nusyam, 2011).
3. Kultur demokratis. Kultur demokratis menampilkan corak berkehidupan yang mengakomodasi perbedaan untuk secara bersama membangun kemajuan suatu kelompok maupun bangsa. Kultur ini jauh dari pola tindakan diskriminatif serta sikap mengabdikan secara membabi buta. Warga sekolah selalu bertindak objektif dan transparan pada setiap tindakan maupun keputusan. Kultur demokratis tercermin dalam pengambilan keputusan dan menghargai keputusan, serta mengetahui secara penuh hak dan kewajiban diri sendiri, orang lain, bangsa dan negara (Nusyam, 2011).

Budaya sekolah yang sehat tentu terbentuk dari sekolah yang sehat pula, yang mempunyai kriteria-kriteria sebagaimana yang diutarakan oleh Akhmad Sudrajat, M.Pd mengutip dari buku *Educational Administration* karangan Wayne K. Hoy

dan Cecil G. Miskel (2003)) memaparkan tentang kriteria sekolah sehat, yang terbagi yaitu:

- a. Level Lembaga
Level lembaga merupakan level yang berkaitan dengan hubungan organisasi dengan lingkungannya. Hal ini penting untuk kepentingan legitimasi dan dukungan masyarakat terhadap sekolah
- b. Level Manajerial
Level manajerial merujuk kepada kegiatan untuk menjembatani dan mengendalikan usaha-usaha internal organisasi sekolah. Kepala sekolah merupakan petugas administratif yang utama di sekolah, yang harus dapat menemukan cara-cara terbaik untuk mengembangkan loyalitas, kepercayaan dan motivasi guru, serta dapat mengkoordinasikan setiap pekerjaan di sekolah.
- c. Level Teknis
Level teknis berkaitan dengan proses belajar mengajar dan tanggung jawab guru terhadap pendidikan siswa sebagai produk sekolah Adapun dimensi kriteria sekolah yang sehat adalah sebagai berikut:
 1. *Institutional Integrity*
Institutional integrity merujuk kepada keutuhan segenap program pendidikan di sekolah. Sekolah tidak menjadi sasaran empuk dan mampu melindungi diri secara sukses dari berbagai serangan dan tekanan kekuatan eksternal yang merugikan.
 2. *Principal Influence*
Principal influence merujuk kepada kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi tindakan para atasan. Kepala sekolah dapat bertindak persuasif, bekerja secara efektif dengan atasan, dan menunjukkan kemandiriannya (independensi) dalam berfikir dan bertindak.
 3. *Consideration*
Consideration merujuk pada perilaku kepala sekolah yang bersahabat, suportif, terbuka dan kolegial.
 4. *Initiating Structure*
Initiating Structure merujuk pada perilaku kepala sekolah yang berorientasi pada tugas dan prestasi.
 5. *ekspektasi*
Kepala sekolah memiliki sikap dan ekspektasi yang jelas tentang prosedur dan standar kinerja bawahannya (guru).
 6. *Resource Support*
Resource Support merujuk pada ketersediaan bahan-bahan atau perlengkapan yang diperlukan dan digunakan untuk kepentingan pembelajaran di kelas secara memadai.
 7. *Morale*
Morale merujuk pada rasa saling percaya, percaya diri, semangat, dan persahabatan yang diperlihatkan para guru dan Para guru memiliki kepekaan terhadap pencapaian prestasi kerjanya.

8. *Academic Emphasis.*

Academic Emphasis merujuk pada usaha sekolah untuk menekankan pencapaian prestasi, khususnya prestasi akademik para siswanya. Sedangkan untuk budaya sekolah yang sehat mempunyai beberapa indikator yang dominan, yakni

I. Kolaborasi

Yakni dicirikan sebagai suatu lefel tingkatan dimana masyarakat saling bekerjasama, saling tukar menukar informasi dan pembelajaran yang strategis, dan mereka terdorong untuk melakukan diskusi dan debat-debat yang membangun.

2. Kolegalitas

Tercakup di dalamnya adalah rasa kepemilikan, dorongan emosional, dan rasa ingin selalu terlibat sebagai anggota dari sebuah organisasi.

3. Efikasi

Demi tercapainya tujuan dari proses di atas, maka dalam poin ini terfokus pada bagaimana pandangan para stakeholder itu sendiri. Bagaimana mereka merasa seakan-akan mereka mempunyai kontrol terhadap tujuan mereka atau apakah mereka memandang diri mereka sebagai korban yang tidak tertolong dari sistem yang ada.

Cepi Triatna dalam *Visionery Leadership* mengemukakan beberapa indikasi

adanya budaya sekolah yang efektif ialah:

- 1) sekolah rapi, bersih, dan aman secara fisik;
- 2) sekolah dipelihara dengan baik;
- 3) sekolah memberi penghargaan kepada yang berprestasi;
- 4) sekolah memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa;
- 5) siswa menaati aturan sekolah dan aturan pemerintah daerah; dan
- 5) siswa menjalankan tugas/kewajiban tepat waktu

Menurut Zamroni (2011:111) memberikan batasan bahwa budaya sekolah adalah pola nilai-nilai, prinsi-prinsip, tradisi-tradisi dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, dikembangkan sekolah dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah sehingga mendorong munculnya sikap dan perilaku warga sekolah.

Warga sekolah menurut UU nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional terdiri dari peserta didik, pendidik, kepala sekolah, tenaga pendidik serta komite sekolah. Salah satu subyek yang diambil dalam penelitian budaya sekolah

ini yaitu peserta didik (siswa). Budaya sekolah bersifat dinamik, milik seluruh warga sekolah, merupakan hasil perjalanan sekolah, serta merupakan produk dari interaksi berbagai kekuatan yang masuk ke sekolah

Kondisi sekolah yang dinamis merupakan perpaduan seluruh warga sekolah yang memiliki latar belakang kehidupan sosial yang berbeda dan saling berinteraksi secara 10 kontinyu, sehingga membentuk sistem nilai yang membudaya dan menjadi milik bersama di sekolah. Budaya yang berintikan tata nilai mempunyai fungsi dalam memberikan kerangka dan landasan yang berupa ide, semangat, gagasan dan cita-cita bagi seluruh warga sekolah.

c. Pengembangan Budaya Sekolah

Pengembangan budaya sekolah dilakukan dalam rangka membangun iklim akademik sekolah. Tanda-tanda perubahan sebagai akibat tindakan pengembangan dapat dilihat dari indikator. Indikator yang dapat dikembangkan tergantung pada nilai-nilai budaya yang menjadi fokus garapan pengembangan budaya sekolah. Melalui pengembangan budaya sekolah yang dilakukan secara dinamis serta berpijak pada nilai, norma, serta filosofi yang disepakati oleh segenap stakeholder pendidikan di sekolah akan mampu menumbuhkembangkan sekolah menjadi pusat pengembangan dan pendewasaan peserta didik.

Depdiknas (2002:14) mengemukakan pengembangan budaya sekolah akan menunjukkan kecenderungan budaya sekolah yang bersifat positif, negatif, dan netral. Budaya yang sifatnya positif agar lebih ditingkatkan, sedangkan yang sifatnya negatif diusahakan diminimalkan. Selanjutnya direncanakan suatu tindakan atau kegiatan yang hasilnya diharapkan dapat mengubah atau

membangun budaya positif yang dapat meningkatkan mutu akademik. Objek tindakan dan cara pengembangan budaya sekolah harus timbul dari bawah. Untuk itu perlu selalu dimusyawarahkan dengan warga sekolah, termasuk orang tua melalui komite sekolah. Dengan demikian tindakan dapat dilakukan secara bersama-sama dan serempak, dan didukung oleh semua warga sekolah. Ansar dan Masaong, (2011:195) menjelaskan bahwa mekanisme pengembangan budaya sekolah dapat juga ditempuh melalui:

- (a) perbaikan desain dan struktur organisasi sekolah;
- (b) sistem dan prosedur kerja;
- (c) peningkatan fasilitas penunjang pembelajaran;
- (d) kisah-kisah, legenda, dongeng yang merupakan simbol-simbol bermakna di sekolah dijadikan sebagai media untuk mengkomunikasikan nilai-nilai kepada warga sekolah;
- (e) pernyataan formal kepala sekolah berupa nilai-nilai, falsafah dan keyakinan-keyakinan yang perlu diwujudkan.

Terkait dengan nilai-nilai yang direkomendasikan sehubungan dengan pengembangan budaya sekolah, terungkap aspek budaya utama sebagaimana yang dikemukakan oleh Depdiknas (2002:14) yaitu sebagai berikut:

- (1) budaya jujur;
- (2) budaya saling percaya;
- (3) budaya kerjasama;
- (4) budaya baca;
- (5) budaya disiplin dan efisiensi;
- (6) budaya bersih;
- (7) budaya berprestasi dan berkompetisi; dan
- (8) budaya memberi teguran dan penghargaan.

Selanjutnya terkait budaya jujur mencakup:

- (a) transparansi dalam pengambilan kebijakan di sekolah seperti: penerimaan siswa baru dan keuangan sekolah;
- (b) kemandirian siswa dalam mengerjakan tugas-tugas (tidak mencontek);
- (c) kesesuaian laporan dengan kenyataan.

Terkait budaya saling percaya mencakup:

- (a) pendelegasian wewenang jika pimpinan sedang ada tugas tertentu dan atau berhalangan tugas;
- (b) penetapan peserta penataran/pelatihan;
- (c) pembentukan tim kerja atau satuan tugas.

Terkait budaya kerjasama mencakup:

- (a) keterlaksanaan pembagian tugas;
- (b) cara pengambilan keputusan;
- (c) partisipasi komite sekolah, orang tua, masyarakat, dan alumni,
- (d) pelaksanaan team teaching.

Terkait budaya baca mencakup:

- (a) jumlah kunjungan ke perpustakaan;
- (b) jumlah buku yang dipinjam;
- (c) jenis buku yang dipinjam atau dibaca.

Terkait dengan budaya disiplin dan efisiensi mencakup:

- (a) ketepatan waktu (jam PBM);
- (b) frekuensi kehadiran;
- (c) cara berpakaian;
- (d) ketepatan waktu rapat dinas di sekolah;
- (e) pemanfaatan media;
- (f) pemanfaatan komputer untuk kearsipan/administrasi sekolah.

Terkait dengan budaya bersih mencakup:

- (a) kebersihan halaman sekolah;
- (b) kebersihan ruang kelas/laboratorium;
- (c) kebersihan ruang kerja;
- (d) kebersihan kamar mandi dan WC.

Sementara budaya berprestasi dan berkompetisi mencakup:

- (a) partisipasi dalam berbagai lomba;
- (b) motivasi berprestasi.

Sedangkan terkait dengan budaya memberi teguran dan penghargaan terdiri dari:

- (a) pemberian teguran bagi yang berbuat salah;
- (b) pemberian penghargaan bagi yang berprestasi.

Upaya untuk mengembangkan budaya sekolah terutama berkenaan keterampilan kepala sekolah selaku pemimpin dan manajer di sekolah. Dalam hal ini, kepala

sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya. Melalui pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka ia akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya.

Keterampilan kepala sekolah pada dasarnya erat kaitannya dengan kecakapan, pengetahuan yang dimiliki oleh kepala Sekolah dalam merencanakan, mengelola, melaksanakan, dan mengawasi sumber daya serta potensi yang dimiliki oleh suatu sekolah agar tujuan sekolah dapat dicapai. Sedangkan budaya sekolah adalah nilai, norma, sikap hidup, ritual dan kebiasaan yang baik dalam lingkungan sekolah yang akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan serta cara warga sekolah berperilaku tentang bagaimana sekolah seharusnya dikelola atau dioperasikan.

Peran kepala sekolah memberi orientasi pada terbentuknya budaya sekolah yang kuat, guna mendukung kesuksesan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Ansar dan Masaong (2011:192) mengemukakan bahwa keterampilan kepala sekolah yang berorientasi pada pengembangan budaya sekolah dapat diartikan sebagai upaya kepala sekolah untuk mempengaruhi, merubah, atau mempertahankan budaya sekolah yang kuat untuk mendukung terwujudnya visi, misi dan tujuan sekolah. Melalui keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah maka kepala sekolah dapat

mengembangkan dan memperkuat budaya sekolah, hal ini dapat dilakukan dengan upaya-upaya mengembangkan budaya sekolah yang bersifat positif, karena budaya sekolah yang bersifat positif mendukung peningkatan mutu pendidikan yang positif serta akan memberi warna tersendiri dan sejalan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Budaya positif tersebut antara lain: budaya jujur, budaya saling percaya, budaya bersih, budaya disiplin, budaya baca, budaya kerjasama, budaya memberi teguran dan penghargaan. Mencermati hal tersebut maka kepala sekolah melalui kompetensi yang dimilikinya dapat memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan budaya sekolah, sehingga secara maksimal dapat mendukung peningkatan mutu pendidikan. Budaya sekolah berkaitan erat dengan visi dan misi yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki visi akan mampu mengatasi tantangan sekolah di masa depan. Hal ini akan efektif apabila: (1) kepala sekolah dapat berperan sebagai model (teladan); (2) mampu membangun team work yang kuat; (3) belajar dari guru, staf, dan siswa, dan (4) harus memahami kebiasaan yang baik di sekolah untuk terus dikembangkan. Uraian tersebut dapat dipahami bahwa kepala sekolah mempunyai peran penting dalam mengembangkan budaya sekolah.

Kepala sekolah memperkuat budaya sekolah yang merupakan upaya-upaya untuk mengartikulasikan visi, misi, tujuan, nilai-nilai keunikan, sistem simbol, imbalan yang memadai, ikatan siswa dan masyarakat, sehingga diharapkan kepala sekolah dapat membangun budaya sekolah yang kuat untuk meningkatkan keefektifan sekolah guna mencapai tujuan, karena budaya sekolah akan memberikan seperangkat norma yang dibutuhkan warga sekolah, sehingga dapat memberikan pemaknaan yang kuat terhadap apa yang dilakukan para guru, siswa dan staf di

sekolah. Mengacu dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah senantiasa merujuk pada ketrampilannya mengembangkan budaya unggul.

Penjabaran dari keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah, dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagaimana yang dikemukakan oleh Ansar dan Masaong (2011:194) antara lain:

- (1) kepala sekolah mengartikulasikan visi dan misi sekolah dalam rangka menciptakan kesatuan ide tentang sekolah sesuai dengan yang dicitacitakan;
- (2) mengartikulasikan nilai-nilai dan keyakinan dalam organisasi sekolah;
- (3) menciptakan desain dan struktur organisasi sekolah;
- (4) menciptakan sistem simbol yang dapat memperkuat keunikan sekolah;
- (5) membangun sistem reward yang sesuai dengan norma dan nilai yang ada di sekolah;
- (6) membangun hubungan sosial dan emosional antara siswa, guru, dan masyarakat sesuai dengan komitmen dan visi sekolah.

Pendapat senada dikemukakan oleh Sausis bahwa peranan utama kepala sekolah dalam menciptakan budaya sekolah adalah:

- (1) memiliki visi yang jelas;
- (2) memiliki komitmen yang jelas mengenai perbaikan mutu;
- (3) mengkomunikasikan perbaikan mutu;
- (4) menjamin kebutuhan pelanggan sebagai pusat kebijakan di sekolah;
- (5) menjamin tersedianya saluran yang cukup untuk menampung saran-saran pelanggan internal dan eksternal;
- (6) memimpin pengembangan staf;
- (7) bersikap hati-hati dan bijaksana dalam menghadapi kesalahan staf;
- (8) mengarahkan inovasi sekolah;
- (9) menjamin kejelasan struktur organisasi dalam menegaskan tanggung jawab dan memberikan pendelegasian yang cocok dan maksimal;
- (10) memiliki sikap teguh untuk mengeluarkan penyimpangan dari budaya sekolah;
- (11) membangun budaya kelompok kerja aktif; dan
- (12) membangun mekanisme yang sesuai untuk memantau dan mengevaluasi keberhasilan.

Keterkaitan keterampilan kepala sekolah dengan budaya sekolah dapat dilihat dari bagaimana mereka membentuk atau mempertahankan budaya sekolah yang kuat.

Sebagaimana penjelasan Yukl yang merupakan refleksi dari penelitian Trice dan Beyer bahwa: budaya dipengaruhi oleh berbagai perilaku pemimpin, termasuk contoh-contoh yang diterapkan, apa yang diperhatikan pemimpin, cara memimpin, mengalokasikan imbalan-imbalan, dan cara memimpin membuat pilihan, promosi, dan keputusan untuk memberhentikan orang. Mekanisme tambahan untuk membentuk budaya termasuk rancangan struktur organisasi, sistem manajemen, fasilitas, pernyataan formal tentang ideologi, dan kisah-kisah formal, dongeng-dongeng serta legenda-legenda. Jauh lebih mudah untuk menanamkan budaya baru daripada mengubah budaya yang sudah ada. Namun demikian, kepemimpinan kultural juga penting untuk memperkuat budaya dalam sebuah organisasi sekolah. Dari sini lahir rasional bahwa kepemimpinan efektif kepala sekolah berkaitan dengan keterampilannya dalam mengartikulasikan nilai, keyakinan, dan perilakunya dalam pengembangan budaya sekolah. Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengembangan budaya sekolah sangat tergantung pada keterampilan kepala sekolah dalam mengarahkan aktivitas warganya, baik yang tampak maupun yang tidak tampak untuk membangun budaya sekolah yang kuat.

2.4 Iklim Sekolah

Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kalinya dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*), kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin. Menurut Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2007) bahwa "Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus

berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya".

Konsep yang tidak jauh berbeda disampaikan oleh Davis dan Newstrom (2001) yang memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Lebih dalam Al Shammari dalam Haryanti (2005) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu set dari sifat-sifat terukur (*measurable properties*) dari lingkungan kerja yang dirasakan atau dilihat secara langsung atau tidak langsung oleh orang hidup yang bekerja di lingkungan tersebut dan diasumsikan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Penjelasan yang hampir serupa dijelaskan oleh Owens dalam Wirawan (2007), mengatakan iklim organisasi adalah studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya). Kemudian, penjelasan mengenai iklim organisasi juga dikemukakan oleh Luthans dalam Simamora (2004) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi.

Penjabaran beberapa pendapat ahli diatas dalam memberikan definisi teoretik tentang iklim organisasi menghasilkan kesimpulan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi, baik secara individual maupun kelompok tentang sifat-sifat dan karakteristik organisasi yang mencerminkan norma serta keyakinan dalam sebuah

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Menurut Pines (1982), iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui 4 (empat) dimensi sebagai berikut:

- a. Dimensi psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (self-fulfilment clershif), dan kurang inovasi.
- b. Dimensi struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
- c. Dimensi sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama dan penyelia-penyelia dukungan dan imbalan).
- d. Dimensi birokratik, yaitu meliputi undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Iklm organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam mengelola SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan hargai oleh organisasi.

Kelneer dalam Lila (2002) menyebutkan 6 (enam) dimensi iklim organisasi sebagai berikut: keluluasaan, responsif, perhatian terhadap pelaksanaan tugas, penghargaan, pengharapan, dan kebanggaan terhadap organisasi. Tagiuri dan Litwin (dalam Denison, 1990:25) merumuskan iklim sebagai berikut: kualitas

lingkungan organisasi yang (a) dialami oleh anggota-anggotanya, (b) mempengaruhi perilaku mereka, dan (c) ada nilai-nilai yang menjadikan organisasi tersebut memiliki karakteristik atau sikap tertentu. Definisi-definisi yang dikemukakan di atas semuanya membicarakan adanya pengaruh iklim terhadap perilaku anggota organisasi. Adanya kata kualitas pada definisi Tagiuri dan Litwin menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki karakteristik yang akan membedakan suatu organisasi satu dengan yang lain.

Iklim organisasi adalah suatu konsep yang dikembangkan oleh para psikolog Drenth (1998). Iklim organisasi ditangkap individu melalui persepsi mereka. Dengan demikian, karena individu menggunakan persepsi dalam menanggapi iklim organisasi, maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi adalah iklim psikologis sebagaimana dikatakan oleh James, James and Ashe (dalam Murphy, 1996) bahwa iklim merupakan bentukan psikologis. Maksudnya, iklim biasanya didefinisikan sebagai produk penaksiran kognitif terhadap lingkungan kerja seseorang. Pengertian iklim menekankan aspek individualistik, fenomenologik dan interpretatif dari persepsi (misalnya tentang kesamaan, hubungan persahabatan, kerjasama, tantangan) yang secara intrinsik bersifat psikologis.

Stinger dalam Wirawan (2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Tagiuri dan Litwin mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi

dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Iklm organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklm ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Iklm sekolah ini juga dapat diartikan sebagai suatu suasana atau kualitas dari sekolah untuk membantu individu masing-masing merasa berharga secara pribadi, bermartabat dan penting secara serentak dapat membantu terciptanya suatu perasaan memiliki terhadap segala sesuatu di sekitar lingkungan sekolah (Freiberg, 2005).

Iklm sekolah dikemukakan oleh Litwin dan Stringer (dalam Gunbayi, 2007:1) yang menjelaskan iklm sekolah sebagai “*a set of measurable properties of the work environment, perceived directly or indirectly by people who live and work in this environment and assumed to influence their motivation and behaviour*”. Menurut pendapat tersebut bahwa iklm kerja sekolah merupakan kondisi lingkungan kerja yang dirasakan langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang tinggal dan bekerja di lingkungan tersebut dan diasumsikan dapat berpengaruh terhadap perilaku dan motivasi mereka.

Marshall (2002:2) mengemukakan bahwa:

- (a) iklm sekolah dapat mempengaruhi banyak daerah dan orang-orang dalam sekolah. Misalnya, iklm sekolah yang positif telah dikaitkan dengan sedikit masalah perilaku dan emosional bagi siswa,
- (b) sekolah iklm di lingkungan perkotaan berisiko tinggi menunjukkan bahwa iklm sekolah yang positif, mendukung, dan budaya sadar secara signifikan

- dapat membentuk tingkat keberhasilan akademis yang dialami oleh siswa perkotaan,
- (c) iklim sekolah penelitian menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang positif dan kesempatan belajar yang optimal bagi siswa di semua lingkungan demografi dapat meningkatkan tingkat prestasi dan mengurangi perilaku maladaptif.
 - (d) menemukan bahwa iklim sekolah yang positif berhubungan dengan kepuasan kerja meningkat untuk personil sekolah.
 - (e) penelitian telah menunjukkan bahwa memberikan iklim sekolah yang positif dan mendukung bagi siswa adalah penting untuk transisi dan mudah ke sekolah baru.
 - (f) iklim sekolah, termasuk menghargai kepercayaan, kewajiban bersama, dan perhatian untuk kesejahteraan lain dapat memiliki efek kuat terhadap pendidik dan peserta didik 'hubungan interpersonal serta prestasi akademik peserta didik dan kemajuan sekolah secara keseluruhan.

Merujuk pada beberapa pendapat tentang iklim sekolah yang telah di kemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa iklim kerja sekolah adalah suasana di lingkungan sekolah yang dapat mempengaruhi aktivitas kerja di sekolah.

Berkenaan dengan perbedaan iklim di setiap sekolah, Wahab (2006:17) membagi iklim kerja di sekolah ke dalam 4 (empat) jenis, antara lain: (a) iklim kerja terbuka, (b) iklim kerja mengikat, (c) iklim kerja tidak mengikat, dan (d) iklim kerja tertutup. Iklim organisasi terbuka ditandai oleh seorang pemimpin dan bawahannya bersikap jujur dan saling menghargai satu sama lainnya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi suasana kerja di sekolah. Untuk mengetahui kondisi iklim kerja disekolah dapat diukur dengan menggunakan berbagai macam dimensi. Cohen, et all (dalam Pinkus, 2009:14), menjabarkan pengukuran iklim sekolah ke dalam empat dimensi, yaitu:

- (a) *safety*,
Dimensi *safety* terdiri atas (a) *rules and norms*, meliputi adanya aturan yang dikomunikasikan dengan jelas dan dilaksanakan secara konsisten, (b) *physical safety* meliputi perasaan siswa dan orang tua yang merasa aman dari kerugian fisik di sekolah, dan (c) *social and emotional security*

meliputi perasaan siswa yang merasa aman dari cemoohan, sindiran, dan pengecualian.

- (b) *teaching and learning*,
Dimensi *teaching and learning* terdiri atas: (a) *support for learning*, menunjukkan adanya dukungan terhadap praktek-praktek pengajaran, seperti tanggapan yang positif dan konstruktif, dorongan untuk mengambil risiko, tantangan akademik, perhatian individual, dan kesempatan untuk menunjukkan pengetahuan dan keterampilan dalam berbagai cara, dan (b) *social and civic learning*, menunjukkan adanya dukungan untuk pengembangan pengetahuan dan keterampilan sosial, termasuk mendengarkan secara efektif, pemecahan masalah, refleksi dan tanggung jawab, serta pembuatan keputusan yang etis.
- (c) *interpersonal relationships*
Dimensi *interpersonal relationships* ketiga terdiri atas: (a) *respect for diversity*, menunjukkan adanya sikap saling menghargai terhadap perbedaan individu pada semua tingkatan, yaitu antara siswa dengan siswa, orang tua dengan siswa, dan orang tua dengan orang tua, (b) *social support adults*, menunjukkan adanya kerjasama dan hubungan yang saling mempercayai antara orang tua dengan orang tua untuk mendukung siswa dalam kaitannya dengan harapan tinggi untuk sukses, keinginan untuk mendengar, dan kepedulian pribadi, dan (c) *social support students* menunjukkan adanya jaringan hubungan untuk mendukung kegiatan akademik dan pribadi siswa.
- (d) *institutional environment*.
Dimensi *institutional environment*, terdiri atas (a) *school connectedness/engagement*, meliputi ikatan positif dengan sekolah, rasa memiliki, dan norma-norma umum untuk berpartisipasi dalam kehidupan sekolah bagi siswa dan keluarga, dan (b) *physical surroundings*, meliputi kebersihan, ketertiban, dan daya tarik fasilitas dan sumber daya dan material yang memadai.

Berdasarkan pendapat Litwin dan Stringer seperti yang dikutip oleh Linda Holbeche (2005:101) mengklasifikasikan dimensi iklim kerja sekolah sebagai berikut :

- a. Tanggung jawab, karyawan diberi kebebasan untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikannya, diberi motivasi yang lebih untuk melaksanakan tugas tanpa harus selalu mencari persetujuan manajer, diberi keberanian menanggung resiko dari pekerjaan tanpa rasa takut dimarahi.
- b. Fleksibilitas, karyawan diberi kebebasan untuk lebih inovatif
- c. Standar, diperlukan untuk mencapai hasil yang memuaskan ditandai dengan adanya dorongan untuk maju
- d. Komitmen tim, orang akan memberikan apa yang terbaik yang mereka bisa lakukan jika mereka memiliki komitmen terhadap organisasi..
- e. Kejelasan, kejelasan terhadap apa yang menjadi tujuan, tingkatan tanggung jawab, nilai-nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh

- karyawan agar mereka tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi.
- f. Penghargaan, karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya. Manajer harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan. Sistem promosi harus dibuat untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.
 - g. Gaya kepemimpinan, ketika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada maka hasil akan dicapai.

Berdasarkan uraian pendapat tentang dimensi iklim kerja sekolah di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan iklim kerja sekolah adalah suasana kerja yang mempengaruhi aktivitas di sekolah yang dapat dilihat berdasarkan dimensi: (a) hubungan antara atasan dengan bawahan, (b) hubungan antara sesama anggota organisasi, (c) tanggung jawab, (d) imbalan yang adil, (e) pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, dan (f) keterlibatan pegawai dan partisipasi.

Faktor yang dapat mempengaruhi iklim kerja seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, yaitu suasana kerja yang dapat mempengaruhi aktivitas kerja. Pendapat yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi iklim kerja seperti yang dikemukakan oleh Renato Taguiri (dalam Owens:1995), yang menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja antara lain:

- (a) *Ecologie*, berhubungan dengan faktor lingkungan fisik dan material organisasi, sebagai contoh , ukuran, usia, fasilitas dan kondisi bangunan.
- (b) *Milieu*, berhubungan dengan dimensi sosial pada organisasi. Termasuk ke dalam dimensi ini segala sesuatu mengenai orang-orang dalam organisasi.

- (c) *Sosial system*, berhubungan dengan struktur organisasi dan administrasi. Termasuk dimensi ini adalah struktur organisasi sekolah, cara pengambilan keputusan dan siapa orang-orang yang terlibat di dalamnya, pola komunikasi di antara orang-orang dalam organisasi dan lain-lain.
- (d) *Culture*, berhubungan dengan nilai, sistim kepercayaan, norma dan cara berpikir yang merupakan karakteristik orang-orang dalam organisasi

2.5 Penelitian yang relevan

Penelitian-penelitian yang relevan dengan penelitian ini diantaranya adalah penelitian dalam jurnal Prihatni (2011) tentang pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru terhadap mutu sekolah. Penelitian Suharni (2016) menunjukkan bahwa Kebijakan Kepemimpinan Kepala Sekolah mampu meningkatkan Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Kepribadian Guru. Penelitian Afandi (2010) menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan guru mampu meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas guru.

Hal serupa ditunjukkan oleh hasil penelitian Muhdi Harso (2012) yang menunjukkan bahwa Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah efektif terhadap Kinerja Guru. Perty dan T. Siregar (2013), mengungkapkan bahwa Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian Ali dan Yangaiya (2015), menunjukkan bahwa ada pengaruh antara distribusi kepemimpinan dan efektivitas sekolah yang dimediasi dengan komitmen guru. Semiha Sahin (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semua faktor budaya

sekolah, kepemimpinan kepala sekolah yang paling mempengaruhi adalah kepemimpinan instruksional. Glover, Veronica, (2015), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan senantiasa dituntut untuk memahami kecenderungan perubahan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, dan mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip dasar perubahan manajemen dalam proses kependidikan. Kompetensi kepribadian kepala sekolah merupakan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Budaya sekolah erat kaitannya dengan pembentukan suasana sekolah yang kondusif. Bila suasana sekolah kondusif akan mendorong terwujudnya sekolah yang efektif. Iklim sekolah merupakan keadaan lingkungan sekolah yang dirasakan secara langsung dan tidak langsung oleh warga sekolah. Iklim sekolah adalah suasana yang diciptakan oleh kepala sekolah selaku pimpinan yang dapat menunjang terjadinya proses pembelajaran.

2.6 Kerangka Pikir

Berdasarkan pada latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka teori maka dapat dibuat kerangka berpikir hubungan antara beberapa variable dalam penelitian ini , sebagai berikut;

2.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Kepribadian Guru

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah mempunyai peran yang sangat penting dalam menciptakan dan mengembangkan semangat kerja anggota organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kepribadian guru, sehingga pada akhirnya yujuan yang diharapkan organisasi sekolah dapat tercapai.

2.6.2 Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Kompetensi Kepribadian Guru

Dalam suatu lembaga pendidikan budaya sekolah perlu ditanamkan pada pribadi seorang guru. Dengan didasari budaya kerja seorang guru akan bekerja dengan tenang, disiplin dan mampu mengerahkan segala potensinya. Budaya sekolah adalah merupakan pembiasaan yang baik dan dapat meningkatkan kompetensi kepribadian guru sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan

2.6.3 Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Kompetensi Kepribadian Guru

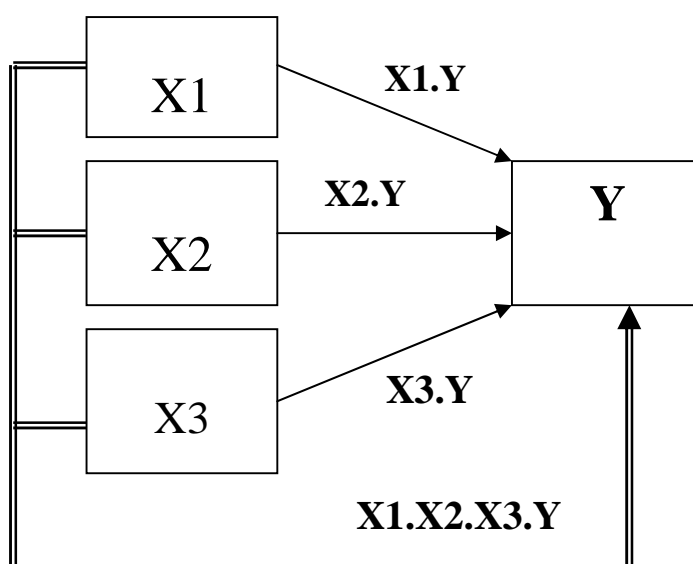
Sekolah sebagai lembaga pendidikan akan senantiasa berusaha meningkatkan kualitas pendidikan peserta didiknya. Untuk bias mencapai hal tersebut memerlukan iklim sekolah yang kondusif, hubungan yang harmonis antara individu-individu yang ada di dalam organisasi sekolah, seperti halnya hubungan kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan tenaga kependidikan dan dengan siswa. Dengan iklim organisasi sekolah yang kondusifdiharapkan dapat meningkatkan kompetensi kepribadian guru.

2.6.4 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kompetensi Kepribadian Guru

Berkembang tidaknya suatu sekolah ditentukan oleh bagaimana seorang kepala sekolah itu memimpin. Sebelum mendelegasikan tugas pada seorang guru terlebih dahulu seorang kepala sekolah mampu mengenali kelebihan dan kekurangan dari guru tersebut. Dengan demikian ketika menerima tugas dari pimpinan, seorang guru memiliki kepercayaan diri untuk menyelesaikannya. Kondisi yang demikian itu akan membuat guru merasa nyaman ketika berada di lingkungan sekolah dan menumbuhkan kedisiplinan bagi guru untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian kepemimpinan yang baik akan mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan mampu menumbuhkan pembiasaan yang baik bagi guru, serta secara simultan ketiganya akan mampu meningkatkan kompetensi kepribadian guru.

Kerangka berpikir pengaruh variable bebas terhadap variable terikat dapat ditunjukkan seperti pada gambar berikut

Diagram Kerangka Pikir



X1.Y : Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi Kepribadian guru SMP Negeri se

- Kecamatan Baradatu Way Kanan
- X2.Y : pengaruh Budaya Sekolah terhadap kompetensi Kepribadian guru SMP Negeri se Kecamatan Baradatu Way Kanan
- X3. : Pengaruh iklim sekolah terhadap kompetensi Kepribadian guru SMP Negeri se Kecamatan Baradatu Way Kanan
- X1.X2.X3.Y : Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kompetensi Kepribadian guru SMP Negeri se Kecamatan Baradatu Way Kanan

2.7 Hipotesis penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam tinjauan pustaka di atas maka hipotesis umum yang peneliti ajukan dalam penelitian ini adalah “ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan iklim sekolah terhadap kompetensi kepribadian guru SMPN Baradatu Way Kanan

Bertitik tolak dari hipotesis umum di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- 2.7.1 Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi kepribadian guru SMPN Baradatu Way Kanan
- 2.7.2 Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya sekolah terhadap kompetensi kepribadian guru SMPN Baradatu Way Kanan
- 2.7.3 Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim sekolah terhadap kompetensi kepribadian guru SMPN Baradatu Way Kanan
- 2.7.4 Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kompetensi kepribadian guru SMPN Baradatu Way Kanan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mencari jawaban tentang pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian berdasarkan keadaan sebenarnya sehingga diperoleh tentang gambaran yang berlaku dalam kaitannya dengan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan iklim sekolah terhadap kompetensi kepribadian guru SMPN Baradatu Way Kanan.

Penelitian ini termasuk penelitian *Ex Post Facto* yaitu penelitian secara empiris, dan penelitian tidak mengendalikan variabel bebas secara langsung, karena perwujudan variabel tersebut pada dasarnya tidak ada manipulasi. Menurut Sugiyono (2012:7) Penelitian *Ex Post Facto* adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut ke belakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menyebabkan timbulnya kejadian tersebut. Penelitian ini dapat dikategorikan dalam penelitian menurut tingkat ekplanasi atau tingkat kejelasan. Menurut David Kline dalam Sugiyono (2012:11) penelitian menurut tingkat ekplanasi adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah :

3.2.1 Data Primer

Data primer yang semuanya bersumber dari guru SMP Negeri se Kecamatan Baradatu , data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada para responden.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperlukan dalam rangka melengkapi informasi yang diperoleh dari data primer, data sekunder dapat diperoleh melalui studi pustaka dari buku-buku, internet dan sebagainya yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, iklim sekolah dan kompetensi kepribadian.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2012:38) adalah sebagai atribut seseorang, atau objek, yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu objek dengan objek yang lain. Selanjutnya, Kerlinger dalam Sugiyono (2012:39) menyatakan bahwa variabel adalah konstruk (*constructs*) atau sifat yang akan dipelajari. Dibagian lain Kerlinger menyatakan bahwa variabel dapat dikatakan sebagai suatu sifat yang diambil dari suatu nilai yang berbeda (*different values*). Dengan demikian variabel itu merupakan suatu yang bervariasi. Variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu variabel terikat atau variabel penyebab yaitu kepemimpinan kepala sekolah (X1), budaya sekolah

(X2) dan variabel iklim sekolah (X3), sedangkan variabel terikat yaitu variabel Kompetensi Kepribadian (Y).

3.3.1 Definisi Konseptual Variabel

a. Variabel Terikat Y (Kompetensi Kepribadian)

Kompetensi yang berkaitan dengan perilaku pribadi guru itu sendiri, yang kelak harus memiliki nilai-nilai luhur sehingga terpancar dalam perilaku sehari-hari

b. Variabel Bebas X1 (Kepemimpinan Kepala Sekolah)

kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

c. Variabel Bebas X2 (Budaya Sekolah)

Budaya sekolah adalah pola nilai-nilai, prinsi-prinsip, tradisi-tradisi dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, dikembangkan sekolah dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah sehingga mendorong munculnya sikap dan perilaku warga sekolah

d. Variabel Bebas X3 (Iklim Sekolah)

Suatu suasana atau kualitas dari sekolah untuk membantu individu masing-masing merasa berharga secara pribadi, bermartabat dan penting secara serentak dapat membantu terciptanya suatu perasaan memiliki terhadap segala sesuatu di sekitar lingkungan sekolah

3.3.2 Definisi Operasional Variabel

Kompetensi Kepribadian (Y)

Kompetensi kepribadian adalah perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas. Indikatornya sebagai yaitu (a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan; (b) Jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik ; (c) menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.; (c) etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga dan rasa percaya diri; (d) menjunjung tinggi kode etik guru

Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)

Kepemimpinan kepala sekolah kemampuan untuk menggerakkan sumber yang ada pada suatu sekolah dan digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki indikator sebagai berikut : (1) *Idealized influence* adalah perilaku yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan percaya diri (trust) dari bawahan; (2) *Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memberi makna pekerjaan staf; (3) *Intellectual stimulation* yaitu perilaku kepemimpinan didasarkan atas perkembangan ilmu pengetahuan dan secara intelektual menerjemahkannya kedalam kinerja produktif; (4) *Individualized consideration*, perilaku pemimpin yang selalu merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Budaya Sekolah (X2)

Budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, pendidik/guru, petugas tenaga kependidikan/administrasi, siswa, dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah memiliki indikator sebagai berikut : (a) Kultur akademik; (b) Kultur sosial budaya; (c) Kultur demokratis. Budaya sekolah diukur menggunakan kuisisioner yang diisi oleh guru. Kuisisioner tersebut akan memberikan jawaban berupa cerminan dari sikap warga sekolah yang berpegang pada asas-asas kerjasama tim, kemampuan, keinginan, kegembiraan, menghormati, jujur, disiplin, empati serta pengetahuan dan kesopanan.

Iklm Sekolah (X3)

Iklm sekolah adalah kepribadian suatu sekolah yang membedakan dengan sekolah lainnya. Kedua iklim sekolah didefinisikan sebagai suasana di tempat kerja, mencakup berbagai norma yang kompleks, nilai, harapan, kebijakan, dan prosedur yang mempengaruhi pola perilaku individu dan kelompok. Indikator iklim sekolah diuraikan sebagai berikut : (a) hubungan atasan dengan bawahan ; (b) hubungan sesama anggota organisasi; (c) tanggung jawab; (d) imbalan yang adil; (e) pengendalian, struktur, dan birokrasi; (f) keterlibatan pegawai dan partisipasi.

Tabel 3.1. Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	2	3	4
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	<i>Idealized influence</i>	perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memberi makna pekerjaan

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	2	3	4
			staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah motivator yang bersemangat membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.
		<i>Inspirational motivation</i>	perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memberi makna pekerjaan staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah motivator yang bersemangat membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.
		<i>Intellectual stimulation</i>	perilaku kepemimpinan didasarkan atas perkembangan ilmu pengetahuan dan secara intelektual menerjemahkannya kedalam kinerja produktif. Pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan mendorong staf mempelajari dan mempraktekkan pendekatan barudalam melakukan pekerjaan (pendekaan inovasi).
		<i>Individualized consideration</i>	Perilaku pemimpin yang selalu merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf
2	Budaya sekolah (X2) (Sudrajat,2011)	Kultur Akademik	Berpikir dalam lingkup sekolah Bertindak dalam lingkup sekolah Bertingkah laku dalam lingkup sekolah
		Kultur sosial budaya	Hubungan interaksi satu dengan

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	2	3	4
			yang lain dalam kelompoknya
			pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, adat, dan kemampuan-kemampuan serta kebiasaan-kebiasaan
		Kultur Demokratis	bertindak objektif dan transparan
			pengambilan keputusan
			menghargai keputusan
			mengetahui secara penuh hak dan kewajiban diri dan orang lain
3	Iklm Sekolah (X3) (Linda, 2005)	hubungan atasan dengan bawahan	Komunikasi atasan dan bawahan
			Interaksi atasan dan bawahan
		hubungan sesama anggota organisasi,	Hubungan antar anggota dalam sekolah
			Hubungan antar anggota dalam sekolah yang berbeda
		tanggung jawab, dan imbalan yang adil	Tanggung Jawab
			Insentif yang sesuai
		Pengendalian, struktur, dan birokrasi	Pengendalian pegawai
			Pengendalian birokrasi
		keterlibatan pegawai dan partisipasi.	Kerjasama antar guru dan pegawai
4	Kompetensi Kepribadian (Permendiknas No.16/2007)	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan	guru menghargai dan mempromosikan prinsi-prinsip Pancasila sebagai dasar ideologi dan etika bagi semua warga indonesia
			mengembangkan kerjasama dan membina kebersamaan dengan teman sejawat tanpa memperhatikan perbedaan yang ada
			menghormati dan menghargai teman sejawat sesuai dengan kondisi dan keberadaan masing-masing,
			memiliki rasa persatuan dan kesatuan sebagai bangsa Indonesia
			mempunyai pandangan yang luas tentang keberagaman bangsa Indonesia
		Jujur, berakhlak mulia, dan menjadi teladan bagi peserta didik	berprilaku baik untuk mencitrakan nama baik sekolah dan guru bertingkah laku sopan

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	2	3	4
			dalam berbicara, dan berpenampilan
			bertingkah laku sopan dalam berbicara, berpenampilan, dan berbuat terhadap semua peserta didik, orang tua, dan teman sejawat
		menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.	mengelola pembelajaran
			bersikap dewasa dalam menerima masukan dari peserta didik dan memberikan kepada peserta didik untuk berpartisipasi dalam proses pembelajaran
		menjunjung tinggi kode etik guru	Menjunjung Kode etik Guru
			Memahami kode etik guru

3.4 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

3.4.1 Populasi

Populasi adalah sejumlah individu yang akan dikenai generalisasi hasil penelitian, minimal mempunyai satu karakteristik yang sama. Menurut Suharsimi Arikunto (2002:108) populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Populasi dibatasi penduduk atau individu yang paling sedikit memiliki sifat yang sama. Pengertian tersebut dikandung maksud populasi dalam penelitian ini adalah seluruh individu yang akan dijadikan obyek penelitian dan keseluruhan dari individu itu harus dimiliki paling tidak satu sifat yang sama.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka populasi penelitian ini adalah seluruh guru yaitu 116 orang. Seluruh guru yang berjumlah 116 orang tersebut kemudian dijadikan sampel sebanyak 54 orang dalam penelitian ini.

Rincian populasi dalam penelitian ini disajikan pada tabel sebagai berikut.

Tabel 3.2 Jumlah Guru SMP Negeri yang Berada di Kecamatan Baradatu

Nomor	SMP	Jumlah Guru
1	SMP Negeri 1	45
2	SMP Negeri 2	27
3	SMP Negeri 3	27
4	SMP Negeri 4	17
		116

Sumber : Dapodik, 2016

3.4.2 Sampel

Sugiyono (2008: 118) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Teknik yang digunakan merujuk pada pendapat Sugiyono (2003:74-78). “Sampling adalah teknik pengambilan sample”, menggunakan random sampling yaitu: teknik pengambilan sampel dimana semua individu dalam populasi baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel. Cara pengambilan sampel yang digunakan adalah Melalui undian yaitu pengambilan sampel dengan cara memberikan kesempatan kepada setiap individu untuk menjadi anggota sampel.

Pengambilan sampel penelitian dengan teknik *proportional random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan daerah atau kelompok populasi yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016; 121).

Pengambilan sampel dengan teknik ini mempertimbangkan proporsi jumlah populasi pada masing-masing kelompok/sekolah. Populasi guru SMP Negeri di Kecamatan Baradatu Waykanan yang berjumlah 116 guru dari 4 sekolah.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{116}{1 + 116 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{116}{1 + 116 (0,01)}$$

$$n = \frac{116}{1 + 1,16}$$

$$n = \frac{116}{2,16}$$

$$n = 53,70$$

$$n = 54$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

e = taraf penyimpangan / signifikan

N = Jumlah populasi

Tabel 3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Sekolah	Jumlah Guru	% Populasi	Jumlah sample	Pembulatan Sampel
1	SMPN 1	45	39	$39 \times 54/100$	22
2	SMPN 2	27	23	$23 \times 54 /100$	12
3	SMPN 3	27	23	$23 \times 54 /100$	12
3	SMPN 4	17	15	$15 \times 54/100$	8
	Jumlah	116	100		54

Sumber : Data Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3.3 di atas, penulis dalam pengambilan sampel menggunakan random sampling dalam populasi. Tabel di atas menggambarkan jumlah perhitungan sampel yang akan digunakan sebagai responden yaitu sebanyak 54 responden yang tersebar pada SMPN 1 sebanyak 22 responden, SMPN 2 sebanyak 12 responden, SMPN 3 sebanyak 12 responden dan SMPN 4 sebanyak 8 responden.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

3.5.1 Kuesioner

Pada penelitian ini teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan kuesioner, dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian sebagai sumber data primer dengan memberikan daftar pertanyaan/ angket berstruktur yaitu pertanyaan mengenai tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan, kepala sekolah, budaya sekolah, iklim sekolah dan

kompetensi kepribadian, yang disertai dengan sejumlah alternatif pilihan jawaban bagi para responden, untuk mendapatkan hasil jawabannya.

3.5.2 Observasi

Pengumpulan data dengan metode observasi adalah Pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung pada obyek yang diteliti guna melengkapi informasi yang dibutuhkan.

3.6 Pengukuran Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono, (2012:105) Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti, dengan demikian jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian akan tergantung pada jumlah variabel yang diteliti. Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini digunakan alat bantu pengumpulan data berupa kuesioner. Adapun kuesioner dibagi dalam 3 dimensi, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja. Hasil pengumpulan data primer dari responden berupa jawaban dari kuesioner, selanjutnya dilakukan penentuan nilai atau skor dari alternatif jawaban dengan menggunakan skala Likert skala jenjang 4. Data skala Likert dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen berupa pertanyaan-pertanyaan. Karena Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. (Sugiyono, 2012:107).

Selanjutnya dalam penelitian ini responden diminta memilih salah satu dari lima alternatif jawaban sebagai berikut :

1. Pilihan jawaban (SB) = Sangat Baik , : diberi skor 4
2. Pilihan jawaban (B) = Baik, : diberi skor 3
3. Pilihan jawaban (KB) = Kurang Baik, : diberi skor 2
4. Pilihan jawaban (TB) = Tidak baik, : diberi skor 1

3.7 Teknik Pengujian Instrumen

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Menurut Sugiyono (2012:119) instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Teknik pengujian instrumen dilakukan untuk mengetahui data tersebut valid dan reliabel atau tidak, untuk mengukur harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu.

3.7.1 Uji Validitas

Untuk menguji validitas instrumen penelitian, peneliti menguji validitas dengan menggunakan data yang terkumpul sebanyak 10 responden dengan r kritis (taraf signifikansi) 0,632. Nilai 0,632 didapat dari tabel penolong nilai r *Pearson Moment*. Dalam menentukan nilai r bila harga korelasi 0,632 maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut tidak valid. Daftar interpretasi nilai r (validitas instrumen) disajikan dalam tabel berikut!

Tabel 3. 4 Daftar Interpretasi Nilai r (validitas instrumen)

No	Besarnya nilai r	Interpretasi
1	Antara 0,8-1	Sangat Tinggi
2	Antara 0,6-0,79	Tinggi
3	Antara 0,4-0,59	Cukup
4	Antara 0,2-0,39	Rendah
5	Antara 0,0-0,19	Sangat Rendah

3.7.1.1 Hasil Uji Validitas Kepribadian Guru

Valid dan tidaknya butir pernyataan pada kinerja guru dilihat dengan membandingkan antara r_{hitung} dengan r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada taraf signifikansi 0,05 maka butir pernyataan dinyatakan valid, jika sebaliknya dinyatakan tidak valid. Hasil perhitungan secara lengkap validitas kepribadian guru (Y) disajikan pada tabel berikut!

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Kepribadian Guru

No	R_{hitung}	r_{tabel}	status	No	R_{hitung}	r_{tabel}	status
1	0,300	0,482	Invalid	10	0,562	0,482	Valid
2	0,524	0,482	Valid	11	0,627	0,482	Valid
3	0,468	0,482	Valid	12	0,351	0,482	Invalid
4	0,769	0,482	Valid	13	0,371	0,482	Invalid
5	0,746	0,482	Valid	14	0,692	0,482	Valid
6	0,667	0,482	Valid	15	0,668	0,482	Valid
7	0,665	0,482	Valid	16	0,746	0,482	Valid
8	0,772	0,482	Valid	17	0,769	0,482	Valid
9	0,692	0,482	Valid	18	0,746	0,482	Valid

Sumber : Pengolahan data ujicoba instrumen 2017

Berdasarkan perhitungan pada tabel diatas butir soal no1,12 dan 13 dinyatakan tidak valid sehingga kedua butir pertanyaan tersebut tidak digunakan untuk

menjaring data. Sedangkan butir pertanyaan yang valid sebanyak 16 pertanyaan, kemudian digunakan untuk menjaring data variabel kinerja guru.

3.7.1.2 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Valid dan tidaknya butir pernyataan pada kepemimpinan kepala sekolah dilihat dengan membandingkan antara r_{hitung} dengan r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada taraf signifikansi 0,05 maka butir pernyataan dinyatakan valid, jika sebaliknya dinyatakan tidak valid. Hasil perhitungan secara lengkap validitas kepemimpinan kepala sekolah (X_1) disajikan pada tabel berikut!

Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	R_{hitung}	r_{tabel}	Status	No	R_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	0,492	0,482	Valid	9	0,660	0,304	Valid
2	0,524	0,482	Valid	10	0,493	0,482	Valid
3	0,328	0,482	Invalid	11	0,605	0,482	Valid
4	0,545	0,482	Valid	12	0,494	0,482	Valid
5	0,551	0,482	Valid	13	0,771	0,482	Valid
6	0,488	0,482	Valid	14	0,545	0,482	Valid

Sumber : Pengolahan data ujicoba instrumen 2017

Berdasarkan perhitungan pada tabel diatas butir soal no1 dinyatakan tidak valid sehingga satu butir pertanyaan tersebut tidak digunakan untuk menjaring data. Sedangkan butir pertanyaan yang valid sebanyak 13 pertanyaan, kemudian digunakan untuk menjaring data variabel kinerja guru.

3.7.1.3 Hasil Uji Validitas Budaya Sekolah

Valid dan tidaknya butir pernyataan pada kepemimpinan kepala sekolah dilihat dengan membandingkan antara r_{hitung} dengan r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada taraf signifikansi 0,05 maka butir pernyataan dinyatakan valid, jika sebaliknya

dinyatakan tidak valid. Hasil perhitungan secara lengkap validitas budaya sekolah (X_2) disajikan pada tabel berikut!

Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Budaya Sekolah

No	R_{hitung}	r_{tabel}	Status	No	R_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	0,561	0,482	Valid	9	0,482	0,482	Valid
2	0,396	0,482	Invalid	10	0,494	0,482	Valid
3	0,463	0,482	Invalid	11	0,495	0,482	Valid
4	0,489	0,482	Valid	12	0,670	0,482	Valid
5	0,623	0,482	Valid	13	0,486	0,482	Valid
6	0,524	0,482	Valid	14	0,740	0,482	Valid
7	0,572	0,482	Valid	15	0,785	0,482	Valid
8	0,491	0,482	Valid	16	0,523	0,482	Valid

Sumber : Pengolahan data ujicoba instrumen 2017

Berdasarkan perhitungan pada tabel diatas butir soal no2,dan 3 dinyatakan tidak valid sehingga kedua butir pertanyaan tersebut tidak digunakan untuk menjaring data. Sedangkan butir pertanyaan yang valid sebanyak 14 pertanyaan, kemudian digunakan untuk menjaring data variabel budaya sekolah.

3.7.1.4 Hasil Uji Validitas Iklim Sekolah

Valid dan tidaknya butir pernyataan pada kepemimpinan kepala sekolah dilihat dengan membandingkan antara r_{hitung} dengan r_{Tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada taraf signifikansi 0,05 maka butir pernyataan dinyatakan valid, jika sebaliknya dinyatakan tidak valid. Hasil perhitungan secara lengkap validitas iklim sekolah (X_3) disajikan pada tabel berikut!

Tabel 3.8 Hasil Uji Iklim Sekolah

No	R_{hitung}	r_{tabel}	Status	No	R_{hitung}	r_{tabel}	Status
1	0,311	0,482	Invalid	9	0,800	0,482	Valid
2	0,732	0,482	Valid	10	0,701	0,482	Valid
3	0,634	0,482	Valid	11	0,627	0,482	Valid
4	0,843	0,482	Valid	12	0,682	0,482	Valid
5	0,715	0,482	Valid	13	0,622	0,482	Valid

Lanjutan tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Iklim Sekolah

No	R _{hitung}	r _{tabel}	Status	No	R _{hitung}	r _{tabel}	Status
6	0,727	0,482	Valid	14	0,740	0,482	Valid
7	0,653	0,482	Valid	15	0,779	0,482	Valid
8	0,742	0,482	Valid	16	0,563	0,482	Valid

Sumber : Pengolahan data ujicoba instrumen 2017

Berdasarkan perhitungan pada tabel diatas butir soal no1 dinyatakan tidak valid sehingga satu butir pertanyaan tersebut tidak digunakan untuk menjaring data. Sedangkan butir pertanyaan yang valid sebanyak 15 pertanyaan, kemudian digunakan untuk menjaring data variabel iklim sekolah.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas atau kepercayaan mengandung pengertian apakah sebuah instrumen dapat mengukur sesuatu yang diukur secara konsisten dari waktu ke waktu (Sugiyono, 2004). Dalam pengambilan keputusan reliabilitas, suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai $> 0,60$ (Imam Ghozali, 2001).

Menurut Sugiyono (2014: 130) reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Dalam pandangan positivistik kuantitatif, suatu data dikatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam objek yang sama menghasilkan data yang sama, atau peneliti sama dalam waktu berbeda menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda. Reliabilitas juga menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu alat ukur cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena alat tersebut sudah baik. Dalam penelitian ini digunakan teknik reliabilitas internal dengan rumus koefisien alpha.

Menurut Arikunto (2006: 196), rumus *Alpha Cronbach* yang digunakan untuk menguji reliabilitas adalah :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum t_b^2}{V_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum t_b^2$ = jumlah varian butir/item

V_t^2 = varian total (Arikunto, 2002: 193)

Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel dengan menggunakan teknik ini, bila koefisien reliabilitas (r_{11}) > 0,6.

Rumus untuk varian total dan varian item:

$$St^2 = \frac{\sum x_t^2}{n} - \frac{(\sum xt)^2}{n^2}$$

$$St^2 = \frac{JKi}{n} - \frac{jks}{n^2}$$

Keterangan:

Jki = jumlah kuadrat seluruh skor item

JKs = jumlah kuadrat subyek

Langkah-langkah untuk menguji reabilitas instrumen adalah sebagai berikut:

1. Membuat analisis butir pernyataan
2. Mencari jumlah varians tiap butir sebanyak jumlah pertanyaan
3. Menjumlah hasil dari setiap jumlah varians butir sebanyak pertanyaan

4. Mencari varians total dari jumlah skor total dengan kuadrat skor total
5. Mengkonsultasikan hasil perhitungan dengan rumus Alpha tersebut dengan r tabel product moment. Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ berarti instrumen yang bersangkutan dinyatakan reliable dan dapat digunakan untuk mengambil data penelitian. Reliabilitas instrumen hasil uji coba kemudian diinterpretasikan berdasarkan tabel berikut:

Tabel 3.9 Daftar Interpretasi Nilai r (Reabilitas Instrumen)

No	Besarnya nilai r	Interpretasi
1	Antara 0,80 sampai dengan 1,00	Tinggi
2	Antara 0,60 sampai dengan 0,80	Cukup
3	Antara 0,40 sampai dengan 0,60	Rendah
4	Antara 0,20 sampai dengan 0,40	Sangat Rendah
5	Antara 0,00 sampai dengan 0,20	Tidak berkorelasi

3.7.2.1 Hasil Uji Reabilitas Kepribadian Guru

Hasil Uji Reabilitas Kepribadian Guru dilakukan pada 13 butir pertanyaan.

Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 16.

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh koefisien realibitas instrumen kepribadian guru (Y) sebesar 0,888. Hal ini menunjukkan bahwa reliabilitas dari instrumen kinerja tinggi.

Tabel 3.10. Statistika Reabilitas Kepribadian Guru

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.888	13

3.7.2.2 Hasil Uji Reabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil Uji Reabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dilakukan pada 11 butir pertanyaan. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 16. Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh koefisien realibitas instrumen Kepemimpinan kepala sekolah (X_1) sebesar 0,837. Hal ini menunjukkan bahwa reliabilitas dari instrumen kepribadian guru tinggi.

Tabel 3.11. Statistika Reabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	11

3.7.2.3 Hasil Uji Reabilitas Budaya Sekolah

Hasil Uji Reabilitas Budaya Sekolah dilakukan pada 12 butir pertanyaan. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 16. Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh koefisien realibitas instrumen Budaya Sekolah (X_2) sebesar 0,834. Hal ini menunjukkan bahwa reliabilitas dari budaya sekolah tinggi.

Tabel 3.12. Statistika Reabilitas Budaya Sekolah

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	12

3.7.2.4 Hasil Uji Reabilitas Iklim Sekolah

Hasil Uji Reabilitas Iklim Sekolah dilakukan pada 11 butir pertanyaan.

Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 16.

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh koefisien realibitas instrumen

Budaya Sekolah (X_3) sebesar 0,797. Hal ini menunjukkan bahwa reliabilitas dari

Iklim sekolah cukup.

Tabel 3.13. Statistika Reabilitas Iklim Sekolah

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.797	11

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2012:29). Dalam statistik deskriptif penyajian data dapat berupa tabel, grafik, diagram lingkaran. Sedangkan tujuan analisis deskriptif adalah untuk membuat gambaran secara sistematis data yang faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang diselidiki atau diteliti (Riduwan dan Sunarto, 2013:38).

Dalam penyajian analisis deskriptif akan didapati nilai-nilai sebagai berikut:

1. *Mean* adalah nilai rata-rata;
2. *Mode* adalah nilai dari data yang mempunyai frekuensi tertinggi;
3. *Median* adalah nilai tengah dari gugusan data yang telah diurutkan mulai dari data terkecil sampai data terbesar atau sebaliknya;
4. *Range* (rentangan) adalah data tertinggi dikurangi data terendah;
5. Standar deviasi (simpangan baku) adalah nilai yang menunjukkan tingkat (derajat) variasi kelompok;
6. *Variance* (varians) adalah kuadrat dari simpangan baku yang berfungsi untuk mengetahui tingkat penyebaran atau variasi data.

3.8.2 Statistik Inferensial

Menurut Sugiyono (2010:148), statistik inferensial merupakan teknik statistik yang berfungsi untuk menganalisis suatu data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik inferensial diberlakukan untuk seluruh populasi yang didasarkan pada data sampel sehingga kebenarannya disebut dengan peluang. Pada penelitian ini statistik inferensial menggunakan analisis regresi berganda.

3.8.3 Uji Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini dikarenakan variabel bebas terdiri dari tiga variabel (kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan iklim sekolah) maka digunakan regresi linear berganda, yaitu analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antar dua variabel atau lebih

(Riduwan dan Sunarto, 2013:108). Manfaat dari hasil analisis regresi adalah untuk membuat keputusan apakah naik dan menurunnya variabel dependen dapat dilakukan melalui peningkatan variabel independen atau tidak (Sugiyono, 2012: 260). Secara konseptual analisis regresi linear berganda mempunyai hubungan kausal dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = variabel dependen (kompetensi kepribadian)

a = harga konstan (harga Y ketika harga X=0)

b = nilai-nilai variabel independen

X1 = variabel independen (kepemimpinan kepala sekolah)

X2 = variabel independen (budaya sekolah)

X3 = variabel independen (iklim sekolah)

3.8.4 Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang baik harus terbebas dari penyimpangan data yang terdiri dari normalitas, heteroskedastisitas, multikolinieritas, autokorelasi (Ghozali, 2001:78).

Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah model estimasi telah memenuhi kriteria ekonometrik dalam arti tidak ada penyimpangan yang cukup serius dari asumsi-asumsi yang diperlukan. Pengujian tersebut meliputi:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen dan keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak.

Jika data berdistribusi normal, maka analisis parametrik termasuk model-model

regresi dapat digunakan. (Umar, 2008:77) Untuk mengujinya akan digunakan alat uji normalitas, yaitu dengan melihat *normal P-P Plot of Regretion Standardized Residual* adalah:

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
2. Jika data menyebar jauh dan garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Umar, 2008:77)

Untuk melakukan pengujian hipotesis digunakan rumus statistik yang hanya berlaku jika data berasal dari populasi yang berdistribusi normal dengan hipotesis sebagai berikut :

Rumus yang digunakan uji normalitas (Sudjana, 2005:273) adalah :

$$\chi^2_{hit} = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Keterangan:

O_i : frekuensi pengamatan

E_i : frekuensi yang diharapkan

Untuk mencari O_i (frekuensi pengamatan) dan E_i (frekuensi yang diharapkan) dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan rentang kelas interval
2. Menentukan panjang kelas interval
3. Menghitung frekuensi pengamatan (frekuensi yang diharapkan)

Kriteria uji :

Terima H_0 jika $t_{hit}^2 < t_{daf}^2$, tolak H_0 jika $t_{hit}^2 > t_{daf}^2$

Tabel 3.14 Rekapitulasi Uji Normalitas

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		X1	X2	X3	Y
N		54	54	54	54
Normal Parameters ^a	Mean	39.48	36.59	37.02	36.59
	Std. Deviation	4.458	4.411	4.720	4.411
Most Extreme Differences	Absolute	.115	.133	.128	.133
	Positive	.079	.055	.078	.055
	Negative	-.115	-.133	-.128	-.133
Kolmogorov-Smirnov Z		.843	.980	.941	.980
Asymp. Sig. (2-tailed)		.475	.292	.339	.292

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 4.4 diperoleh nilai variabel kepribadian guru pada uji Kolmogorov Smirnov $0,292 > 0,05$ berarti H_0 diterima atau data variabel kepribadian guru berasal dari sampel yang berdistribusi normal.

Nilai variabel kepemimpinan kepala sekolah pada uji Kolmogorov Smirnov sebesar $0,475 > 0,05$ berarti H_0 diterima atau data variabel kepemimpinan kepala sekolah berasal dari sampel yang berdistribusi normal.

Nilai variabel budaya sekolah pada uji Kolmogorov Smirnov sebesar $0,292 > 0,05$ berarti H_0 diterima atau data variabel budaya sekolah berasal dari sampel yang berdistribusi normal.

Nilai variabel iklim sekolah pada uji Kolmogorov Smirnov sebesar $0,339 > 0,05$ berarti H_0 diterima atau data variabel iklim sekolah berasal dari sampel yang berdistribusi normal.

b. Uji Homogenitas Varians

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil merupakan sampel yang berasal dari populasi bervarian homogen. Pengujian homogenitas dilakukan pada semua variabel bebas yang diteliti yaitu Kepemimpinan sekolah (X_1), budaya sekolah (X_2), dan iklim sekolah (X_3). Rumus hipotesisnya adalah :

$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2$ (kedua sampel mempunyai varians yang sama).

$H_a : \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ (kedua sampel mempunyai varians yang berbeda).

Statistik uji yang dilakukan (Sudjana,2005:239) adalah :

$$F_{Hit} = \frac{\text{Varians terbesar}}{\text{Varians terkecil}}$$

Kriteria uji : Tolak H_0 jika $F_{hit} > F_{(1/2)}(dk : n_1 - 1, n_2 - 1)$

Ringkasan hasil uji homogenitas disajikan sebagai berikut:

Tabel 3.15 Ringkasan Hasil Uji Homogenitas

Test of Homogeneity of Variances

Y

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.210	12	36	.314

Test of Homogeneity of Variances

Y

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.539	11	35	.863

Test of Homogeneity of Variances

Y

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.822	10	34	.094

Berdasarkan *output test of homogeneity of variances* diperoleh nilai variabel kepemimpinan sekolah adalah $0,314 > 0,05$, berarti H_0 diterima atau varians populasi adalah homogen.

Berdasarkan *output test of homogeneity of variances* diperoleh nilai variabel budaya sekolah adalah $0,863 > 0,05$, berarti H_0 diterima atau varians populasi adalah homogen.

Berdasarkan *output test of homogeneity of variances* diperoleh nilai variabel iklim sekolah adalah $0,094 > 0,05$, berarti H_0 diterima atau varians populasi adalah homogen.

Hasil pengujian ketiga variabel tersebut dapat disimpulkan bahwa data sampel yang diambil merupakan sampel yang berasal dari populasi varian yang homogen.

3.9 Uji Hipotesis

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat dinilai dengan Uji Hipotesis/Goodness of Fit-nya (Imam Ghozali, 2001). Secara statistik, Goodness of Fit dapat diukur dari nilai uji F, nilai uji t, dan koefisien determinasi

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Untuk menguji secara hipotesis secara parsial digunakan Uji t dengan rumus :

$$t = \frac{r(\sqrt{n-2})}{(\sqrt{1-r^2})}$$

Keterangan :

t_{hitung} = Nilai t

r = Koefisien Korelasi

n = Jumlah responden

(Sugiyono , 2008 : 230)

Langkah-langkah pengujian adalah sebagai berikut:

1. Menentukan hipotesis

Ho : variabel independen (X) secara individual tidak mempengaruhi variabel dependen (Y)

Ha : variabel independen (X) secara individual tidak mempengaruhi variabel dependen (Y).

2. Menentukan derajat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$).

3. Menentukan signifikansi

Nilai signifikansi $\leq 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima

Nilai signifikansi $> 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak

4. Membuat Kesimpulan

- a. Bila t hitung memiliki nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.
- b. Bila t hitung memiliki nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel independen secara individual tidak mempengaruhi variabel dependen

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk menguji atau mengetahui pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel terikat digunakan Uji F dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

R : Koefisien korelasi ganda

k : Jumlah variabel independen

n : Jumlah anggota sampel

(Sugiyono, 2008 : 219)

Langkah – Langkah Pengujian sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis

H_0 : semua variabel independen (X) secara simultan tidak mempengaruhi variabel dependen (Y)

Ha : semua variabel independen (X) secara simultan mempengaruhi variabel dependen (Y).

2. Menentukan derajat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$).

3. Menentukan signifikansi

Nilai signifikansi $\leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

4. Membuat Kesimpulan

a. Bila F hitung memiliki nilai signifikansi $\leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya seluruh variabel independen secara simultan mempengaruhi variabel dependen.

b. Bila F hitung memiliki nilai signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya seluruh variabel independen secara simultan tidak mempengaruhi variabel dependen

c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen (Imam Ghozali, 2001). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Persaratan analisis data telah terpenuhi, dengan demikian kesimpulan yang dihasilkan dari analisis data dapat digeneralisasikan pada populasi penelitian berdasarkan rumusan masalah, tujuan masalah, hipotesis penelitian, analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab terdahulu, maka kesimpulan peneliti sebagai berikut:

- 5.1.1 Terdapat Pengaruh yang positif dan signifikan Kepemimpinan Kepala sekolah terhadap kompetensi kepribadian guru SMPN Baradatu Way Kanan.
- 5.1.2 Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Budaya sekolah terhadap kompetensi kepribadian guru SMPN Baradatu Way Kanan
- 5.2.3 Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Iklim Sekolah terhadap kompetensi kepribadian guru SMPN Baradatu Way Kanan
- 5.2.4 Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah, budaya sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kompetensi kepribadian guru SMPN Baradatu Way Kanan

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat disarankan kepada kepala sekolah, guru, dinas pendidikan maupun peneliti sebagai berikut:

- 5.3.1 Kepala Sekolah, sebaiknya : (a) memiliki kepribadian yang kuat memahami kondisi rekan kerja dengan baik; memiliki visi dan misi sekolah; memiliki kemampuan mengambil keputusan; memiliki kemampuan berkomunikasi, (b) berusaha meningkatkan kemampuan akademik dan keterampilan baik melalui jalur pendidikan formal maupun pelatihan-pelatihan, membuat karya ilmiah, membuat modul-modul pembelajaran, sehingga kemampuan mengajar dan kepribadian semakin meningkat
- 5.3.2 Guru sebagai pihak yang berada di barisan terdepan dalam menjalankan tugas sehari-hari seharusnya: (a) bangga dengan kedisiplinannya yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya: (b) mampu menjalin komunikasi yang baik dengan guna mendapat informasi atasannya maupun dengan sesama teman kerja guna menciptakan suasana kerja yang kondusif .
- 5.2.3 Dinas pendidikan sebaiknya : (a) memfasilitasi guru SMPN unruk mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan dukungan dana dan perizinan; (b) memberikan insentif bagi guru yang memiliki prestasi; (c) memberikan bimbingan teknis dalam rangka peningkatan kemampuan guru dalam mengajar; (d) tidak bersikap diskriminatif terhadap guru dalam mengajar; (e) menyelenggarakan diklat atau workshop untuk meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah.

5.3.4 Peneliti diharapkan dapat melakukan penelitian lanjutan yang berkaitan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan iklim sekolah dengan menambah factor-faktor lain guna mendapat informasi dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. 2012. *Upaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru*. Tesis. Malang.
- Afandi, M. 2008. *Evaluasi Pembelajaran Sekolah Dasar*. Semarang : UNISSULA Press.
- Ansar, Masaong. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Sentra Media. Gorontalo
- Arcaro, Jerome. S. 1995. *Quality in Education: An Implementation Handbook*. Terjemahan. St. Lucie Press.
- Arikunto. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Asrin. 2006. *Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Budaya Mutu di Sekolah*. (Disertasi). Malang: PPS Universitas Negeri Malang
- Akhmad Sudrajat. 2012. *Pengertian Pendekatan, Strategi, Metode, Teknik dan Model Pembelajaran*. Sinar Baru Algensindo. Bandung
- Akdon. 2009. *Strategik Management For Educational Management..*Alfabeta. Bandung
- Ali Imron, Burhanuddin dan Maisyaroh. 2002. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang
- Carudin. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Studi Deskriptif Analitik Pada Guru SMK Negeri se-Kabupaten Indramayu*. Jurnal Edisi Khusus, No. 2, Agustus 2011. ISSN : 1412- 565X. Hal: 229-245.
- Danim, Sudarman, 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Depdiknas, 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Direktorat PLP. Jakarta.
- Depdiknas, 2005. *Undang-undang Nomor 14 tahun 2005, tentang Guru dan Dosen*. Depdiknas. Jakarta.

- Depdiknas, 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 16 tahun 2007, tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru* . Depdiknas. Jakarta.
- Depdiknas, 2010. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2010, tentang Kompetensi Kepala Sekolah* . Depdiknas. Jakarta.
- Denison, Daniel. F, 1990. *Corporate Culture And Organizational Effectiveness*, Toronto : John Wiley & Sons.
- Djam'an Satori, dkk. 2008, *Profesi Keguruan*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Drenth, et al 1998. *Handbook of Work and Organizational* . Inc. Press. USA
- Yulaelawati. 2004. *Kurikulum dan pembelajaran* . Pakar Raya. Bandung.
- Engkoswara., Komariah., Aan, 2011. *Administrasi Pendidikan* , Bandung. Alfabeta.
- Freiberg, H.J. 2005. *School Climate Measuring, Improving and Sustaining Healty Learning Environment (e-library edition)*. Falmer Press. Philadelphia
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS 19 (edisi kelima.)* Semarang: Universitas Diponegoro.
- Handoko, H. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2., BBPE, Yogyakarta.
- Haryati, Daryanto. 2005. *Evaluasi pendidikan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Hanson, E. Mark. 1985. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Third Edition. USA. Allyn and Bacon. Inc.
- Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Indriyo Gito Sudarmo. 2008. *Prinsip Dasar Manajemen*. Salemba. Jakarta.
- Jalaladi Rakhmat. 2000. *Psikologi Komunikasi*. Rosda Karya. .
- Janawi. 2012. *Kompetensi Guru Citra Guru Profesional*. Alfabeta. Bandung.
- Kreitner, Robert. 2005. *Organizational Behavior*. Salemba Empat. Jakarta.
- Lila R, 2002. *Iklm Organisasi dan Budaya Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.

- L.S. and Cheung-Judge, M-Y, Holbeche. 2005. *Organization Development: a practitioner's guide for OD and HR*,
- Makawimbang, Jerry. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Alfabeta. Bandung
- Mulyasa. 2002. *Menjadi Guru Profesional*. PT Remaja Rosda Karya. Bandung
- Ngalim Purwanto. 2007. *Psikologi Pendidikan*. PT Remaja. Rosdakarya. Bandung
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Gramedia. Jakarta
- Nanang dan Cucu Suhana. 2012. *Konsep Strategi Pembelajaran*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Nawawi Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Cetakan Ke-1. Jakarta
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Pines, A. 1982. *Changing Organizations : Is Work Environment Without Burnou* (PP 274-281) Beverly Hills, CA: Sagi.
- Prihatni, D. 2011. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Mutu Sekolah*. *Jurnal Manajerial* Vol. 10, No.19. ejournal.upi.edu/index.php/manajerial/article/download/2169/152. Diakses pada 25 desember 2017.
- Rasto. 2010. *Mutu Kinerja Sekolah menengah Kejuruan* . Desertasi S3.Pasca Sarjana UPI. Bandung
- Risetiawan, Eko Budi. 2002. *Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Blora*. Tesis Magister pada Program Pasca Sarjana Undip. Semarang.
- Rivai, Veitzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari. Teori ke Praktik*. PT.Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Riyanto, Yatim. 2006. *Paradigma Baru Pembelajaran sebagai Referensi Pendidik dalam Implementasi Pembelajaran yang Efektif dan Berkualitas*. Kencana . Jakarta.
- Robbins S P. 2008. *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks. Jakarta
- Robbins. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT. Bhuana Ilmu. Jakarta.

- Rohiat. 2008. *Manajemen Sekolah*. Penerbit PT. Refika Aditama. Bandung.
- Rusdinal. 2006. *Pengembangan Organisasi dengan Pendekatan Manajemen Berbasis sekolah (Studi Multisitus pada Tiga Sekolah Dasar Negeri di Kota Cendekia)*. PPS UM. Malang
- Sagala, Syaiful. 2011. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Alfabeta. Bandung.
- Saekhan, Muchith. 2008. *Pembelajaran Kontekstual*, Semarang: Rasail
- Satriadi, D. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*.<https://www.researchgate.net/.../318657477>. E- Jurnal Kopertis 10. Diakses 25 Desember 2017.
- Sarimaya, Farida. 2008. *Sertifikasi Guru*. Yrama Widya. Bandung.
- Siagian. 2002. *Kepemimpinan dan perilaku administrasi*. Gunung Agung. Jakarta.
- Slameto. 2010. *Belajar dan factor-faktor yang mempengaruhinya*. Bina Aksara. Jakaarta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfabeta. Bandung
- Suharni, E. 2016. *Kebijakan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Kepribadian Guru pada SDN 6 Bukit Tunggal Kota Palangkaraya*. Tesis. IAIN Palangkaraya. Kalimantan.
- Suparno, Edi. 2005. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kecerdasan Emosional Guru terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri se.Rayon Barat Kabupaten Sragen*. Jawa Tengah.
- Udin Syaefudin Saud. 2010. *Pengembangan Profesi Guru*. Alfabeta. Bandung
- Usman, Uzer. 2001. *Menjadi Guru Profesional*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Utomo. Jacob. 2002. *Psikologi Perkembangan (Perkembangan Peserta Didik)*. Pustaka Setia . Bandung
- Wahyu Wibawati, 2017. *Strategi Kebijakan Kepemimpinan kepala sekolah terhadap pembinaan profesionalisme guru di SD Negeri Cabe Rangkap Gunung Kidul*. Tesis UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2014, diakses pada tanggal 26 Desember 2017.
- Winardi. 1983. *Dasar-dasar Ilmu manajemen*. Alfabeta. Bandung

- Widagdho, Djoko. 2004. *Ilmu Budaya Dasar*. Bumi Aksara. Jakarta
- Wahidmurni, dkk. 2010. *Evaluasi Pembelajaran*. Nuha Litera. Yogyakarta.
- Wahyudi Imam, 2012. *Mengejar Profesionalisme Guru, Strategi Praktis Mewujudkan Citra Guru Profesional*. Prestasi Jakarta. Jakarta.
- Wahjosumidjo. 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Warsito. 2006. *Bunga Rampai Keberhasilan Guru dalam Pembelajaran (SMA, SMK, dan SLB)*. Jakarta: Depdiknas.
- Wayne, Miskel Cecil. 2001. *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. New York. McGraw.Hill
- Wirawan. 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta
- Zamroni. 2011. *Pendidikan Karakter dalam Pespektif Teori dan Praktik .. UNY Press*. Yogyakarta.