

# Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Kepala Sekolah-Kepala Smpn Di Kota Administrasi Jakarta Timur

Matin<sup>1</sup>, Sugiarto<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Jakarta, [matin.unj@gmail.com](mailto:matin.unj@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Negeri Jakarta, [sugiarto@unj.ac.id](mailto:sugiarto@unj.ac.id)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja kepala sekolah. Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kota Jakarta Timur pada tahun 2011 menggunakan survei dengan metode analisis jalur dan pengujian hipotesis pada 77 Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Administrasi Kota Jakarta Timur sebagai sampel yang dipilih secara acak. Penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja kepala sekolah. Hasil penelitian didapatkan bahwa perubahan atau variasi yang terjadi pada kinerja kepala sekolah telah dipengaruhi oleh budaya organisasi secara langsung. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa menciptakan suatu perubahan terhadap kinerja kepala sekolah, faktor budaya organisasi sangatlah penting untuk diperhatikan.

**Kata Kunci :** budaya organisasi, kinerja kepala sekolah, sekolah menengah pertama

## ABSTRACT

*The objective of the research is to obtain information concerning with the effect of organizational culture, on the headmasters' performance. This research was conducted in East Jakarta City Administration in 2011 by using a survey method with path analysis applied in testing hypothesis and 77 State Junior High School Headmaster in East Jakarta City Administration as samples selected randomly. The finding of the research are: there is a direct effect of organizational culture toward headmasters' performance; Based on these finding, it could be concluded that anychange or variation occurred at headmasters' performance might have been directly effected by organizational culture, When we want to minimize the variation which occurred in headmasters' performance, these factor such as organizational culture are necessartisfy to be taken into account.*

**Keywords:** *organizational culture, headmasters' performance, High School*

*Naskah diterima: 24-02-2020, direvisi: 23-04-2020, diterbitkan: 30-04-2020*

## PENDAHULUAN

Pentingnya peran kepala sekolah dalam pendidikan sangat nyata terlihat ketika pemerintah menggulirkan suatu kebijakan desentralisasi dan otonomi sekolah yang dikenal sebagai manajemen berbasis sekolah. Pada sistem ini, kepala sekolah tidak hanya sebagai seorang manajer yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan administrasi sekolah, tetapi lebih jauh dari itu adalah bahwa kepala sekolah diharapkan dapat menjadi seorang pemimpin yang mampu menciptakan visi dan misi sekolah serta mengilhami semua guru dan personil lainnya untuk mewujudkan visi dan misi tersebut. Kebijakan pemerintah yang berhubungan dengan pentingnya kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan juga dapat dilihat dari Permen Diknas No. 13 Tahun 2007 (Anonim, 2007) tentang standar kepala sekolah. Pada dokumen tersebut dijelaskan bahwa untuk menjadi kepala sekolah yang profesional maka yang bersangkutan harus memiliki kompetensi dalam: 1) menyusun perencanaan pengembangan sekolah secara sistemik, 2) mengkoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, 3) mengerahkan seluruh personil sekolah sehingga mereka secara tulus bekerja keras demi pencapaian tujuan instruksional sekolah, 4) memberikan pembinaan kemampuan profesional kepada guru sehingga mereka semakin terampil dalam mengelola proses pembelajaran, dan 5) mampu melakukan monitoring dan evaluasi sehingga tidak ada satupun komponen sekolah yang tidak berfungsi secara optimal. Sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional (Anonim, 2003), dengan demikian jelas bahwa sekolah membutuhkan kepala sekolah yang memiliki kompetensi tinggi untuk membangun sekolah yang berkualitas. Kepala sekolah merupakan pemegang otoritas dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah sehingga perlu memahami proses pendidikan dan mampu menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.

Hasil Pengamatan Peneliti tahun 2010 menyimpulkan bahwa banyak kepala sekolah belum memperlihatkan kinerja yang tinggi sesuai harapan masyarakat: (1) kepala sekolah belum memiliki rencana pengembangan sekolah secara sistematis, (2) kepala sekolah belum mampu mengerahkan seluruh sumber daya sekolah guna memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan sekolah, dan (3) kepala sekolah belum mampu melakukan pembinaan kepada guru dan tenaga administrasi yang memiliki masalah pekerjaan.

Pandangan beberapa anggota masyarakat tentang masalah sekolah seperti dikutip oleh (Susanti, 2008) (1) masih ada kepemimpinan kepala sekolah yang belum efektif, (2) kinerja sekolah yang masih jauh dari harapan, (3) budaya sekolah yang belum kondusif, (4) pengaturan sekolah yang belum efektif, (5) disiplin warga sekolah yang relatif rendah, (6) tidak ada perubahan yang signifikan terhadap perbaikan proses belajar mengajar, kuantitas dan kualitas guru, sarana belajar, dan kesejahteraan warga sekolah, dan bahkan kemampuan kepala sekolah masih jauh dari yang diharapkan masyarakat.

Hal-hal di atas diduga disebabkan oleh (1) rekrutmen kepala sekolah yang tidak mengikuti peraturan sehingga mengakibatkan terjaringnya kepala sekolah yang memiliki mental rendah, kurang memiliki motivasi kerja, tidak punya semangat kerja dan semangat team, tidak punya visi dan misi organisasi, dan tidak memiliki integritas, (2) monitoring dan evaluasi terhadap sekolah tidak berjalan sebagaimana mestinya dari pihak terkait, (3) budaya organisasi yang tidak kondusif seperti memperlihatkan kebiasaan-kebiasaan buruk pada masyarakat yaitu komunikasi antar warga sekolah yang tersumbat, pengambilan keputusan yang ragu-ragu, pengawasan yang tidak jalan, koordinasi yang tidak ada, serta kepemimpinan yang lemah, (4) kebijakan pemerintah yang tidak tersosialisasikan dengan baik, (5) kepemimpinan para pengelola organisasi pendidikan yang kurang efektif, (6) perubahan pola

manajemen sekolah yang dalam prosesnya relatif mendadak, dan (7) munculnya persaingan antar sekolah sebagai akibat dari adanya desentralisasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala sekolah.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Deskripsi Konseptual**

Kinerja didefinisikan (Colquitt et al., 2009) sebagai nilai perilaku karyawan yang berkontribusi secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. (Hale, 2004) mendefinisikan kinerja sebagai pekerjaan yang penuh arti dilakukan dengan cara efektif dan efisien (Slocum & Hellriegel, 2009) mengartikan kinerja sebagai tingkat kemampuan dan motivasi seseorang yang mengindikasikan bahwa semakin mampu dan termotivasi seorang pegawai dalam bekerja bisa jadi semakin baik kinerjanya. (Robbins & Judge, 2009) mendefinisikan kinerja sebagai ketuntasan kerja yang terlihat dari hasil-hasil yang ada dan usaha sebagai kinerja yang baik. Kemudian menurut (McShane & Glinow, 2008) mengartikan kinerja sebagai aksi yang sesuai dengan tujuan organisasi, kinerja juga diartikan sebagai apa yang pemilik harus korbankan untuk bekerja.

Kinerja menurut (Colquitt et al., 2009) memiliki tiga dimensi yaitu (1) kinerja tugas, (2) perilaku kesukarelaan, dan (3) perilaku kontra produktif. Kinerja tugas dan perilaku kesukarelaan merupakan kontribusi perilaku positif, sedangkan perilaku kontra produktif merupakan kontribusi perilaku negatif. Menurut (Greenberg, 2010) kinerja tugas adalah serangkaian kewajiban yang nyata dan harus dipenuhi oleh setiap pegawai untuk mendapatkan kompensasi dari pekerjaan yang berkelanjutan yang meliputi tugas-tugas rutin dan tugas-tugas yang bersifat khusus. Tugas rutin meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Tugas yang bersifat khusus membutuhkan kemampuan adaptasi seperti penanganan kondisi darurat, ketegangan dalam bekerja, kreatifitas menyelesaikan masalah,

mempelajari teknologi dan tugas-tugas baru, adaptasi interpersonal terhadap pekerjaan, dan adaptasi terhadap budaya sekitar. Perilaku kesukarelaan merupakan aktivitas sukarela pegawai yang kemungkinan dihargai atau tidak tetapi memberikan kontribusi pada organisasi untuk memperbaiki kualitas lingkungan pekerjaan seperti kesediaan untuk membantu, kesediaan menginformasikan hal-hal yang relevan, kemampuan menjaga perilaku yang baik, membicarakan perbaikan organisasi, kerelaan melakukan tugas lebih dari standar yang ditentukan, kerelaan mengikuti perkembangan organisasi, dan mewakili organisasi dengan cara positif jika keadaannya jauh dari tempat kerja. Perilaku kontra produktif adalah perilaku pegawai yang bersifat negatif pada pencapaian tujuan organisasi, meliputi penyimpangan kepemilikan seperti sabotase dan pencurian, penyimpangan produksi seperti pemborosan sumber daya dan penyalahgunaan material, penyimpangan politik seperti gossip dan ketidak sopanan, dan penyimpangan individual seperti gangguan dan penyerangan. Menurut (Colquitt et al., 2009), kinerja merupakan produk akhir pada model integrative perilaku organisasi bersama-sama dengan komitmen organisasi yang merupakan hasil individu dalam organisasi.

Definisi (Hale, 2004) tentang kinerja memberikan tekanan pada keberartian pekerjaan yang dilakukan secara efektif dan efisien. Keberartian pekerjaan dapat diartikan sebagai bekerja dengan sungguh-sungguh menghasilkan produk yang berkualitas, dikerjakan tepat sasaran dan hemat dalam penggunaan sumber daya. Meskipun definisi (Hale, 2004) berbeda penekanan dari pendapat (Colquitt et al., 2009), namun disepakati bahwa ketepatan waktu dalam pencapaian tujuan dan efisien dalam penggunaan sumber daya dapat merupakan ukuran kinerja seseorang sebagaimana hasil pekerjaan yang diinginkan oleh pimpinan suatu organisasi. (Vecchio, 2006) menjelaskan bahwa kinerja berkaitan dengan perilaku seseorang dalam mengemban tugas dengan tanggung jawab sesuai keahlian yang dimilikinya.

Ketuntasan bekerja mengindikasikan bahwa hasil yang berkualitas sebagai bagian dari ketelitian, kecermatan dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan, dan berhubungan erat dengan usaha-usaha mewujudkan tanggung jawab untuk memperlihatkan kinerja yang baik. Seseorang yang mampu menuntaskan pekerjaan tepat waktu dengan kualitas yang baik dapat dikatakan bahwa ia memiliki kinerja baik, karena untuk itu yang bersangkutan harus melakukan berbagai tindakan yang sesuai dengan tuntutan ketuntasan tugas dalam rangka mencapai kinerja terbaik.

Menurut (Newstrom & Davis, 2000) kinerja merupakan perilaku aksi bukan reaksi dan merupakan unsur aktif pegawai yang perlu memiliki dorongan yang kuat dari dalam dan dari luar diri pegawai. Dorongan aktif ini sesuai dengan tujuan organisasi sehingga selaras antara tujuan individu dengan tujuan organisasi yang mengakibatkan munculnya seperangkat tindakan.

Dari beberapa definisi di atas, peneliti menganalisis dan mendefinisikan kinerja sebagai seperangkat perilaku seseorang dalam melakukan tugas yang memberikan kontribusi positif maupun negatif pada pencapaian tujuan organisasi. Secara konseptual, yang dimaksud kinerja kepala sekolah adalah hasil kerja kepala sekolah sebagai perwujudan dari tanggung jawabnya sebagai administrator, manajer, leader, motivator, dan supervisor sekolah yang meliputi sikap mental dan kemampuan dalam melaksanakan tugas sehingga menghasilkan pekerjaan yang efektif dan berkualitas dengan menggunakan masukan secara efisien dalam usaha menampilkan mutu pekerjaan yang baik.

Budaya organisasi didefinisikan (Colquitt et al., 2009) sebagai upaya berbagi pengetahuan sosial melalui penghormatan organisasi terhadap aturan, norma dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku setiap anggota organisasi. (Robbins & Judge, 2009) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh setiap anggota organisasi, sehingga dengan demikian suatu organisasi dapat dibedakan dari organisasi

lainnya. (Kinichi & Kreitner, 2008) mengartikan budaya organisasi sebagai himpunan asumsi-asumsi yang dibagi bersama kepada setiap anggota organisasi, dan di dalamnya terkandung bahwa suatu kelompok menentukan bagaimana mereka merasa, memikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya. (Gibson et al., 2009) mendefinisikan budaya organisasi sebagai apa yang dipersepsikan para pegawai terhadap organisasi dan bagaimana mereka menciptakan suatu pola tentang keyakinan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Sedangkan (Schein, 2004) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok karena berhadapan dengan penyesuaian lingkungan eksternal dan integrasi lingkungan internal yang telah berjalan cukup baik dan dianggap tepat sehingga dapat diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan ketika berhadapan dengan berbagai masalah. Menurut (Colquitt et al., 2009), budaya organisasi terdiri atas tiga komponen yaitu: (1) artefak yang dapat diobservasi, (2) nilai-nilai yang tersiarkan, dan (3) asumsi yang sangat mendasar. Menurut (Robbins & Judge, 2009), budaya organisasi memiliki karakteristik yaitu: (1) ada inovasi dan keberanian mengambil risiko, (2) perhatian terhadap yang kecil-kecil, (3) berorientasi pada hasil, (4) berorientasi kepada manusia, (5) berorientasi pada tim, (6) terciptanya agresifitas, dan (7) terciptanya stabilitas. Menurut (Schein, 2004), budaya organisasi harus menjadi dasar bagi anggota organisasi dalam melihat persoalan, berpikir, dan bertindak. Budaya harus dilihat sebagai suatu yang bersifat informal yaitu cara hidup dan keunggulan dalam suatu organisasi yang mengikat bersama dan memengaruhi apa yang mereka pikirkan tentang dirinya dan pekerjaannya. Menurut (McShane & Glinow, 2008), budaya memiliki dua fungsi utama yaitu (1) membantu organisasi agar setiap anggotanya mampu berinteraksi secara terintegrasi dalam membangun suatu identitas bersama dan mengetahui bagaimana bekerja sama secara efektif, (2) organisasi mampu beradaptasi dengan dunia

luar terutama dalam menentukan bagaimana organisasi mempertemukan tujuan-tujuan dengan pihak luar yaitu dalam merespon secara cepat kebutuhan pelanggan, termasuk bagaimana dapat bergerak di antara para kompetitor. Sedangkan menurut (Kinichi & Kreitner, 2008), budaya organisasi dipandang sebagai suatu kekuatan yang lembut tapi mudah disebarluaskan, kehadirannya tidak disadari oleh setiap anggota organisasi tetapi mereka mematuhi, umumnya berada di bawah ambang kesadaran karena budaya melibatkan asumsi yang menjadi jaminan tentang bagaimana seseorang dapat melihat, berpikir, bertindak, merasakan dan bereaksi terhadap lingkungannya. Budaya organisasi merupakan norma dalam organisasi, bersifat informal, tidak tertulis, jarang diperbincangkan tetapi diyakini kebenarannya, tidak dapat dinegosiasi tetapi secara nyata besar pengaruhnya dalam membentuk perilaku anggota organisasi, dan timbul secara langsung dari berbagai asumsi.

(Robbins & Judge, 2009) menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung kepada kinerja dan kepuasan pegawai. Pengaruh langsung budaya terhadap kinerja juga dikemukakan oleh (McShane & Glinow, 2008). Sedangkan (Colquitt et al., 2009), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak langsung pada kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa budaya organisasi (budaya sekolah) merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh setiap warga sekolah yang membedakan sekolah tersebut dari sekolah yang lain, mencakup tentang apa yang dipahami oleh setiap warga sekolah sebagai pola kepercayaan, nilai, dan harapan yang mengarahkan perilaku dan praktek kerja dalam sekolah.

#### **Deskripsi Teoretik**

(Colquitt et al., 2009) menjelaskan bahwa kinerja secara langsung dipengaruhi oleh mekanisme individual di antaranya (1) kepuasan kerja, (2) motivasi, (3) tekanan (stress), (4) kepercayaan, keadilan dan etika,

dan (5) pembelajaran dan pengambilan keputusan. Menurut (George & Jones, 2005) kinerja secara tidak langsung dipengaruhi oleh (1) mekanisme organisasi, yaitu budaya organisasi dan struktur organisasi, (2) mekanisme kelompok yaitu kepemimpinan, kerja tim dan karakteristik tim, dan (3) karakteristik individu yaitu kepribadian dan nilai budaya, dan kecakapan. Menurut hasil survey (Britain, 2003), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ialah (1) faktor fisik, lokasi, dan teknologi, (2) faktor nilai keyakinan dan budaya, sikap individu, motivasi dan kepribadian, (3) pengaruh internasional, (4) lingkungan organisasi seperti lingkungan manajerial, politik dan ekonomi, (5) tingkat fleksibilitas organisasi baik di tingkat pekerja maupun pada aktivitas pekerjaan, dan (6) sistem penggajian dan hadiah.

Tarwaka dkk dalam (Sedarmayanti, 2009) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh (1) Kapasitas individu pegawai yang terdiri atas pendidikan, keterampilan, motivasi, kedisiplinan, etos kerja, jaminan sosial, umur, jenis kelamin, pengalaman, agama, kesehatan, kebugaran, daya tahan otot dan panca indera, kemampuan psikologis meliputi mental, adaptasi, stabilitas emosi, kemampuan biomekanik yaitu daya tahan sendi dan persendian, dan (2) kapasitas pekerjaan yang terdiri atas tugas-tugas pekerjaan termasuk alat, bahan dan teknologi, organisasi kerja, lingkungan kerja, beban kerja, ketidaknyamanan kerja, stress akibat kerja, penyakit akibat kerja, dan cedera atau kecelakaan akibat kerja. Menurut (Mulyasa, 2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ialah: (1) sikap mental berupa motivasi, disiplin, kreatifitas dan etika kerja, (2) pendidikan, (3) keterampilan, (4) manajemen dan kepemimpinan, (5) hubungan industrial, (6) kesejahteraan, (7) gizi dan kesehatan, (8) jaminan sosial, (9) suasana kerja, (10) sarana kerja, (11) teknologi kerja, dan (12) kesempatan berprestasi.

(Greenberg, 2010) mengatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi, suatu organisasi perlu mengembangkan kinerja individu dan kinerja kelompok. Sementara menurut (Robbins & Judge, 2009) harus



dilakukan sejumlah tindakan manajemen yaitu melakukan identifikasi, mengukur, menilai, dan umpan balik atas semua kegiatan yang dilaksanakan. Sedangkan menurut (Newstrom & Davis, 2000), untuk merancang suatu sistem yang mendukung perbaikan kinerja adalah melalui (1) perumusan tujuan, (2) perencanaan tindakan, (3) review secara periodik, dan (4) evaluasi berkala.

Menurut Castetter dalam (Mulyasa, 2007) untuk mengukur kinerja dilakukan melalui karakteristik personal, proses kerja, hasil kerja, dan kombinasi ketiganya. Menurut Arouf dalam (Sedarmayanti, 2009), alat pengukur kinerja ialah input, proses produksi, efisiensi kerja, kualitas kerja, dan efektivitas kerja. Menurut (Sedarmayanti, 2009) indikator kinerja yaitu: kemampuan untuk melaksanakan tugas, efektivitas kerja, semangat kerja, pengembangan diri, kualitas kerja, dan efisiensi kerja. Menurut (Sedarmayanti, 2009) (1) tindakan yang konstruktif, (2) percaya pada diri sendiri, (3) bertanggung jawab, (4) mencintai pekerjaan, (5) mempunyai pandangan ke depan, (6) mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah, (7) mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan (kreatif, imajinatif dan inovatif), dan (8) memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya. Sedangkan menurut (Slocum & Hellriegel, 2009), yaitu mereka yang memberi kontribusi positif pada lingkungan tempat mereka berada karena yang bersangkutan melakukan tindakan yang konstruktif, imajinatif, kreatif, dan inovatif. (Colquitt et al., 2009) mengatakan bahwa budaya organisasi, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, kekuatan dan pengaruh kepemimpinan, kerja tim, karakteristik tim, kepribadian dan nilai-nilai budaya, serta kecakapan individu memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Sementara, menurut (Robbins & Judge, 2009) dan (McShane & Glinow, 2008) bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung kepada kinerja.

### **Rerangka Berpikir**

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang dianut anggota organisasi menyediakan anggotanya untuk berinovasi, tetap stabil, respek kepada semua orang, berorientasi kepada hasil dan tim kerja, serta bersikap agresif. Sementara, kinerja kepala sekolah yang dimaksudkan sebagai nilai-nilai kontribusi positif yang diberikan kepala sekolah untuk mencapai tujuan sekolah akan mudah direalisasikan jika memiliki daya dukung dari beragam kemampuan yang disediakan oleh budaya organisasi sekolah. Kemampuan yang beragam ini memberi kontribusi positif dan memiliki pengaruh yang kuat pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian diduga bahwa budaya sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah.

### **Hipotesis**

Budaya sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang ada tidaknya pengaruh langsung budaya sekolah terhadap kinerja kepala sekolah. Penelitian dilaksanakan di SMP Negeri Kota Administrasi Jakarta Timur DKI Jakarta pada tahun 2011. Penelitian ini termasuk penelitian survey dengan teknik kausal. Data dikumpulkan pada tahun yang sama dengan menggunakan angket dan dianalisis dengan statistika deskriptif dan inferensial. Populasi penelitian ialah seluruh Kepala SMP Negeri di lingkungan Kota Administrasi Jakarta Timur DKI Jakarta berjumlah 95 kepala sekolah. Sampelnya 77 kepala sekolah yang diambil secara acak sederhana dengan berpedoman pada rumus Slovin. Respondennya adalah seluruh kepala sekolah yang dijadikan sampel.

### **PEMBAHASAN**

#### **Karakteristik Sampel**

Sampel dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, masa kerja, dan pangkat atau golongan. Berdasarkan jenis kelamin, terdapat 55 atau 71,43% laki-laki dan 22 atau 28,57% perempuan, berdasarkan masa kerja, sebanyak memiliki masa kerja 21-30

tahun yaitu 45 orang atau 58,44%, dan terendah memiliki masa kerja 11-20 tahun yaitu 5 orang atau 6,49%. Berdasarkan pangkat/golongan, terbanyak memiliki pangkat/golongan IV/a yaitu 52 orang atau 67,53% dan terendah pangkat/golongan IV/c yaitu 3 orang atau 3,9%. Tidak ada sampel yang memiliki pangkat/golongan di bawah IV/a dan di atas IV/c.

**Deskripsi Data**

Variabel kinerja kepala sekolah: skor minimum 110, skor maksimum 214, rerata 198,44, median 202, modus 211, simpangan baku 12,78, rentang skor 54, varians 163,28, kelas interval 8, 50 atau 64,9% skor di atas rerata, dan 23 atau 29,9% di bawah rerata. Variabel budaya organisasi: skor minimum 148, skor maksimum 205, rerata 185,05, median 189, modus 187, simpangan baku 15,01, rentang skor 57, varians 225,21, kelas interval 8, 40 atau 51,9% skor di atas rerata, dan 26 atau 33,8% di bawah rerata.

**Pengujian Persyaratan Analisis**

Terdapat beberapa tahap, diantaranya:

1. Uji Normalitas Galat Taksiran: Hasil uji Liliefors untuk menilai normalitas galat taksiran menyatakan bahwa data penelitian berdistribusi normal. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Rangkuman Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran

Galat Taksiran	L <sub>0</sub>	L <sub>t</sub> α=0,05	Keterangan
Y atas X	0.096	0.101	Normal

2. Uji Signifikansi Persamaan Regresi: Hasil ANOVA untuk menilai signifikansi persamaan regresi menyatakan bahwa persamaan regresi adalah sangat signifikan. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2. Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Persamaan Regresi

Variabel	Persamaan Regresi	Fhitung	Signifikansi		Ket.
			F <sub>1α</sub>	F <sub>0,05</sub>	
Y-X	Ŷ=81,510+0,632X	91,94*	3,95	6,99	Sangat Signifikan

3. Uji Linearitas Persamaan Regresi: Hasil ANOVA untuk menilai linearitas persamaan regresi menyatakan bahwa

persamaan regresi adalah linear. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3. Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Persamaan Regresi

Variabel	Persamaan Regresi	Fhitung	Signifikansi		Ket.
			F <sub>1α</sub>	F <sub>0,05</sub>	
Y-X	Ŷ=81,510+0,632X	1,61 <sup>ns</sup>	1,72	2,16	Linear

4. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi: Perhitungan koefisien korelasi sederhana menggunakan Pearson Product Moment Correlations dan pengujian signifikansi koefisien korelasi menggunakan t-student. Hasil pengujian menyatakan bahwa koefisien korelasi sangat signifikan. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4. Matriks Koefisien Korelasi Sederhana Antar Variabel

Variabel	Budaya Organisasi (X)	Kinerja Kepala Sekolah (Y)
Budaya Organisasi (X1)	1,000**	0,742**
Kinerja Kepala Sekolah (Y)	0,742**	1,000**

\*\* Sangat Signifikan pada α 0,01 (r<sub>tab</sub> 0,266 N=77)

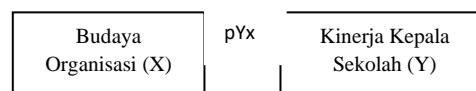
Sementara hasil perhitungan signifikansi koefisien korelasi dengan uji t-student dapat dilihat pada tabel 5 di bawah ini

Tabel 5. Rangkuman Hasil Pengujian Signifikansi Koefisien Korelasi

N	Variabel	Koefisien Korelasi	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub> α=0,05	t <sub>tabel</sub> α=0,01
1	X-Y	0,742	9,588*	1,992	2,643

\*\* Koefisien korelasi sangat signifikan

Perhitungan Koefisien Jalur dilakukan berdasarkan model teoritis sebagai berikut:



Gambar 1. Model Hubungan Struktural Variabel Penelitian

Berdasarkan diagram jalur pada gambar 2 di atas, terdapat sebuah koefisien jalur yaitu: p<sub>Yx</sub>. Rangkuman hasil analisis jalur dapat dilihat pada tabel 6 di bawah ini.

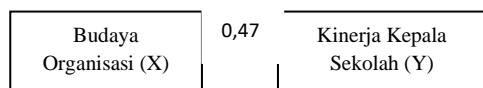
Tabel 6 Rangkuman Hasil Perhitungan Signifikansi Koefisien Jalur

Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>		Ket.
		α=0.05	α=0.01	
		5	1	

$p_{YX} = 0,47$	7,07	1,99	2,64	Sangat Signifikan
-----------------	------	------	------	-------------------

Dari data pada tabel di atas diketahui bahwa jalur memiliki koefisien jalur sangat signifikan.

Model akhir hasil analisis jalur dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini.



Gambar 2. Model Akhir Diagram Jalur

### Pengujian Hipotesis

Dilakukan dengan cara menguji koefisien jalur melalui penggunaan uji-t dengan kriteria tolak hipotesis nihil jika thitung > ttabel, dan sebagai konsekuensinya hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian maka koefisien jalur dinyatakan signifikan. Hipotesis yang diajukan adalah budaya organisasi (X) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah (Y). Hasil pengujian hipotesis terhadap  $p_{YX} = 0,47$  diperoleh thitung = 7,07 > ttabel = 1,99 ( $\alpha$  0,05) dan 2,64 ( $\alpha$  0,01). Dengan demikian disimpulkan bahwa budaya sekolah secara langsung, positif dan sangat signifikan berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah.

### Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini telah berhasil menguji hipotesis yang diajukan yaitu budaya sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah. Budaya sekolah mempunyai pengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah terutama kinerja kepala SMP Negeri di Kota Administrasi Jakarta Timur. Kesimpulan ini didukung oleh pendapat (Robbins & Judge, 2009) serta pendapat (McShane & Glinow, 2008) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dimana semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin baik kinerja yang dihasilkan. Budaya sekolah di lingkup SMP Negeri di Kota Administrasi Jakarta Timur pada umumnya menjunjung tinggi perhatian pada manusia, bekerja keras, disiplin, tanggung jawab, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Disimpulkan bahwa budaya sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah. Kesimpulan ini dapat digunakan sebagai variabel yang mendukung model teori kinerja yang dikemukakan (Robbins & Judge, 2009) serta pendapat (McShane & Glinow, 2008). Implikasi hasil penelitian menyiratkan bahwa untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dapat dilakukan dengan melakukan peningkatan kualitas budaya sekolah.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan terbatas pada satu variabel saja yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah yaitu budaya sekolah, padahal yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah sangat banyak, sehingga hasil penelitian ini tidak mampu memberikan informasi yang cukup tentang penentu utama tinggi rendahnya kinerja kepala sekolah. Dimungkinkan muncul keraguan ketepatan informasi dari simpulan penelitian ini oleh karena data dikumpulkan dengan angket yang diisi oleh responden sekaligus obyek penelitian. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan dalam lingkup yang cukup luas karena wilayah penelitiannya hanya di Kota Administrasi Jakarta Timur, kecuali kalau di wilayah lain memiliki kesamaan karakteristik dengan sampel penelitian ini.

### PENUTUP

#### Simpulan Hasil Penelitian

Budaya sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah

#### Implikasi Hasil Penelitian

Untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas budaya sekolah.

#### Rekomendasi

Bagi Pengelola Pendidikan (Dinas Pendidikan dan Instansi terkait) agar memerankan kepemimpinan Ki Hadjar Dewantoro ketika memimpin kepala sekolah guna meningkatkan kualitas budaya sekolah. Pengawas sekolah agar melakukan monitoring dan evaluasi serta melakukan pembinaan yang teratur terhadap kepala sekolah agar kinerja kepala sekolah meningkat. Kepala sekolah agar paham berbagai faktor yang mempengaruhi



kinerjanya dan berusaha mawas diri dan selalu meningkatkan kualitas sikap dan kompetensi lainnya sebagai kepala sekolah guna mengejar kinerja yang tinggi. Peneliti lain agar melakukan penelitian lanjutan tentang kinerja kepala sekolah dengan sudut pandang yang lain di luar budaya organisasi.

## REFERENSI

- Anonim. (2003). Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional. In *Penerbit Citra Umbara: Vol. Bab II* (Issue Pasal 3, p. 7).
- Anonim. (2007). *Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah* (pp. 1–7).
- Britain, M. I. (2003). *A Survey of Factors Affecting Growth & Performance* (Revised 3th Edition (ed.)). ISR/Google Books.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw Hill.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Understanding and Managing: Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2009). *Organization, Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill Education.
- Greenberg, J. (2010). *Managing Behavior in Organization, 5th Edition*. Pearson Education, Inc.
- Hale, J. A. (2004). *Performance Based Management: What Every Manager Should Do To Get Result*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kinichi, A., & Kreitner, R. (2008). *Organizational Behavior, Key Concepts, Skills & Best Practices 3th Ed*. McGraw-Hill.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2008). *Management and Organizational Behavior* (Fourth Edi). McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Remaja Rosdakarya.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2000). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill/Ir. <https://books.google.co.in/books?id=6fumvnF6BsEC>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organization Behavior* (U. S. River (ed.)). Perason Education, Inc.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3th Editio). Jossey-Bass Publisher.
- Sedarmayanti. (2009). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: Suatu Tinjauan dari Aspek Ekonomi atau Kaitan Antar Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. CV. Mandar Maju.
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2009). *Principles of Organization Behavior* (11th Editi). Nelson Education, Ltd.
- Susanti, R. A. (2008, August). 70 Persen Kepala Sekolah Tak Kompeten. *Tempo.Co*. <https://nasional.tempo.co/read/130482/70-persen-kepala-sekolah-tak-kompeten/full&view=ok>,
- Vecchio, R. P. (2006). *Organizational Behavior: Core Concepts* (6th Editio). Thomson Corporation.

## BIODATA PENULIS

**Dr. Matin, M.Pd.** lahir di Kampung Sampay Girang, Desa Rabak, Bogor, Jawa Barat tanggal 14 April tahun 1960. Lulusan Sekolah Pendidikan Guru tahun 1981 dari SPGN Bogor. Lulus S-1 Administrasi Pendidikan tahun 1986 dari IKIP Jakarta. S-2 Administrasi Pendidikan dari Universitas Negeri Jakarta lulus tahun 1999, dan S-3 Manajemen Pendidikan dari Universitas Negeri Jakarta lulus pada tahun 2012. Menjadi staf pengajar pada Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, dari tahun 1987 sampai sekarang dengan membina berberapa mata kuliah rumpun Administrasi dan Manajemen Pendidikan pada program S-1 Jurusan Manajemen Pendidikan. Selain itu, juga merupakan staf pengajar pada jenjang S-2 Program Studi

Manajemen Pendidikan Fakultas Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta dari sejak tahun 2012 sampai sekarang dan kini dipercaya sebagai Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan untuk jenjang Pascasarja, Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Dua penghargaan yang pernah diterimanya dari Presiden Republik Indonesia, Lencana Karya Satya 10 Tahun dan Lencana Karya Satya 20 Tahun.

**Dr. Sugiarto, M.A.** adalah dosen di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) di Program Studi Manajemen Pendidikan. Ia sudah berpengalaman mengajar selama hampir tiga puluh tahun (30 tahun), sejak diangkat sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada 1990. Saat ini yang bersangkutan telah menduduki Jabatan Akademik Lektor Kepala sejak 2006. Latar belakang pendidikan yang bersangkutan adalah sebagai berikut: 1) Lulus Strata 1 (S1) dari Jurusan Bahasa Inggris IKIP Jakarta pada 1988; 2) Menyelesaikan Magister Pendidikan (Strata Dua) dengan gelar Master of Arts di bidang Information Studies, konsentrasi Librarianship dari The University of Sheffield, UK pada 1993; 3) dan menyelesaikan Doktor di bidang Manajemen Pendidikan dari UNJ pada 2007. Peneliti, Dr. Sugiarto, M.A mempunyai ketertarikan penelitian di bidang Kebijakan Pendidikan, seperti Kebijakan Pendidikan Inklusi, Kebijakan Penerimaan Peserta Didik Baru dengan Sistem Zonasi dan Masalah Pendidikan pada umumnya. Terakhir, yang bersangkutan pernah mendapat penghargaan dari Presiden sebagai bentuk loyalitas sebagai ASN pada masa bakti 10 dan 20 tahun