

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PROFESIONALITAS SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA GURU MADRASAH ALIYAH DI BANDAR LAMPUNG**

**Aprianis**

Dosen Universitas Saburai – Lampung  
aprianisdl@gmail.com

## **Abstract**

This research was conducted to determine the influence of the headmaster's leadership, organizational culture, and teacher professionalism partially and simultaneously on the performance of Aliyah Madrasah teachers in Bandar Lampung. The main instrument used for collecting data in this study is a questionnaire. The population of 148 teachers from Aliyah Madrasas in Bandar Lampung numbered 16, those with state status numbered 2, and those with private status totaling 14 madrasas with a total sample of 103 teachers. While the time of the study was carried out in August 2018 to September 2018. Data collected was analyzed quantitatively using path analysis.

Based on the research, it is known that: (1) The leadership of the headmaster and organizational culture have a partial and simultaneous influence on the professionalism of the Aliyah Madrasah teachers in Bandar Lampung; (2) Principal leadership, organizational culture and professionalism of teachers have a partial and simultaneous influence on the performance of Aliyah Madrasah teachers in Bandar Lampung and also have a direct influence and indirect influence through teacher professionalism; (3) Comparison of the direct effect and indirect influence between the headmaster's leadership and organizational culture and teacher's professionalism on teacher performance results show that direct influence dominates over indirect influences. So that to improve the performance of teachers it is better to use the direct influence of each variable.

**Keywords:** *Madrasah Head Leadership, Professional Organizational Culture, Teacher Performance*

## A. Pendahuluan

Madrasah merupakan sebuah organisasi pendidikan yang dalam perkembangannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kinerja guru madrasah, kepemimpinan dari kepala madrasah, budaya organisasi yang ada di madrasah, dan profesionalitas gurunya. Di bawah ini akan dipetakan sejumlah fenomena dan permasalahan yang sering muncul pada organisasi madrasah saat ini.

Pertama, madrasah yang dinahkodai oleh seorang pemimpin yang disebut sebagai kepala madrasah, merupakan organisasi yang cukup unik dan berbeda dengan organisasi sekolah, misalnya adanya cara pandang yang berbeda dari kepala madrasah terhadap cara memimpin, kemudian budaya madrasah yang lebih banyak diwarnai dengan budaya kekeluargaan, keislaman, latar belakang atau kualitas guru, dan jumlah dari muatan kurikulum. Kepala madrasah akan menjadi kunci kesuksesan dalam mengadakan perubahan di dalam organisasi madrasah. Pidarta menambahkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dapat dilihat dari peran dan tanggung jawabnya sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan, dan administrator pendidikan<sup>1</sup>.

Data Kementerian Agama Republik Indonesia menunjukkan bahwa Madrasah Ibtidaiyah (setara SD) sebanyak 63, terdiri atas 12 negeri dan 51 swasta, Madrasah Tsanawiyah (setara SMP) sebanyak 30 terdiri atas 2 negeri dan 28 swasta, Madrasah Aliyah (setara SMU) sebanyak 16 terdiri atas 2 negeri dan 14 swasta. Dengan demikian maka total madrasah baik negeri maupun swasta sebesar 109, dengan jumlah guru sebanyak 1.621 orang<sup>2</sup>. Berdasarkan data juga diketahui banyaknya satuan pendidikan yang berstatus swasta, dan dengan tanpa adanya dukungan yang memadai dari pemerintah, sehingga madrasah kurang fokus dalam menerapkan asas manajemen dan kualitas. Madrasah masih kurang fokus menerapkan asas manajemen karena lebih mengutamakan pendekatan sosial, sehingga madrasah dalam perkembangannya mengalami ketertinggalan, walaupun akhir-akhir ini banyak bermunculan madrasah yang memiliki keunggulan secara kualitas output dan proses.

Berdasarkan fakta yang berkembang saat ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di madrasah belum sepenuhnya efektif. Hal ini terlihat dari masih banyaknya madrasah yang mempunyai kualitas lulusan yang kurang

---

<sup>1</sup>Pidarta, *Pengelolaan Madrasah yang Profesional*, (Jakarta:Gunung Agung, 1997), h 73

<sup>2</sup>Kemenag online: <http://emispendis.kemenag.go.id> (diakses Agustus 2018)

sesuai dengan harapan masyarakat. Sejumlah ciri pemimpin yang dianggap berhasil di antaranya adalah kelancaran berbicara, kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan menemukan solusi, kesadaran akan kebutuhan madrasah, keluwesan, kecerdasan, kesediaan menerima tanggung jawab, memiliki keterampilan sosial, dan kesadaran akan lingkungan<sup>3</sup>. Sebagian besar kepala madrasah diidentifikasi belum sepenuhnya memiliki ciri-ciri seperti yang disebutkan di atas.

Kedua, budaya yang ada di lingkungan madrasah juga merupakan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan budaya kolektif yang dipahami dan dilakukan oleh anggota organisasi termasuk hasil aktivitasnya. Budaya organisasi dapat digambarkan dengan bentuk norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dalam bentuk budaya yang selalu dinamis. Hal ini sesuai dengan peranan madrasah sebagai lembaga pendidikan dan agen perubahan yang fleksibel untuk menyesuaikan dengan perubahan.

Budaya organisasi yang berasal dari Kemenag merupakan nilai-nilai budaya kerja yang baik yang harus diturunkan ke lingkungan madrasah. Berikut Penjabaran 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama yaitu Integritas, Profesionalitas, Inovasi Tanggung Jawab, dan Keteladanan<sup>4</sup>. Nilai-nilai dari budaya kerja ini diharapkan dapat di teruskan ke lingkungan madrasah sebagai bentuk transfer nilai budaya antara organisasi induk dan organisasi anak di dalam sebuah organisasi yang besar. Nilai-nilai budaya organisasi yang baik diharapkan akan tertular ke madrasah sebagai organisasi di bawah pembinaan Kemenag untuk mengembalikan citra dan mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah.

Budaya organisasi dapat dianalogikan merupakan asumsi dasar dalam suatu organisasi. Beberapa permasalahan dalam budaya organisasi di madrasah adalah adanya asumsi pada sebagian masyarakat bahwa madrasah merupakan lembaga pendidikan yang berada pada kasta (kelas) dua dibandingkan dengan sekolah. Pengertian lembaga pendidikan kelas dua ini dilihat dari beberapa faktor, salah satunya fasilitas yang dimiliki oleh madrasah seperti toilet yang tidak terawat, ruang kelas seadanyadan lain-lain. Faktor berikutnya yang ada dalam asumsi masyarakat bahwa yang memasukkan anaknya ke madrasah merupakan golongan yang tidak mampu. Selain itu, masih ada pandangan yang terdapat di masyarakat yaitu dimana “sekolah untuk mencari ilmu” di tukar menjadi “sekolah untuk mencari kerja” juga merupakan alasan sehingga masyarakat lebih memilih sekolah daripada madrasah. Nilai-nilai khusus yang ada di madrasah yang merupakan

---

<sup>3</sup>Timpe, *Productivity Management*, 1st Edition, 1998

<sup>4</sup>Kemenang, <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id>. (diakses Agustus 2018)

pengaruh ajaran Islam juga merupakan budaya organisasi yang merupakan interpretasi kolektif. Permasalahannya, apakah budaya organisasi pada madrasah sudah kondusif dan baik sehingga mampu menjadi sebuah organisasi yang efektif.

Pendidikan yang dikelola dengan tidak memperhatikan unsur budaya akan mengakibatkan madrasah sebagai entitas yang terpisah dari masyarakatnya, sementara warga madrasah adalah warga masyarakat, dan output pendidikan akan kembali ke masyarakat. Memperhatikan budaya masyarakat yang ada di sekitar madrasah, maka lingkungan madrasah juga perlu menjadi bahan perhatian oleh Kepala Madrasah dalam rangka mengembangkan budaya organisasi madrasah.

Ciri khas budaya organisasi di madrasah selain pada peranan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya pada organisasinya, juga pada nilai-nilai budaya organisasi yang memang dikembangkan dari ajaran Islam, sehingga karyawan dan guru yang bekerja juga dilandasi dengan keyakinan dari ajaran Islam tersebut, dan memantapkan terlaksananya budaya organisasi yang ada. Kondisi di dalam pelaksanaan budaya organisasi pada madrasah umumnya kurang mendapat perhatian dari Kepala Madrasah, hal ini dilihat dari berkembangnya budaya personal madrasah yang sangat variatif. Dalam melakukan pekerjaannya guru bersifat normatif dan cenderung gugur kewajiban. Contoh riil dari fenomena tersebut adalah pada saat proses belajar mengajar, apabila guru telah melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar di kelas, dianggap telah selesai melaksanakan kewajibannya. Tugas lain yang berupa kegiatan mendidik dengan memberi contoh berperilaku cenderung diabaikan. Dalam diri personal guru madrasah tidak ditanamkan budaya organisasi yang kemudian akan menjadi ciri khas sebuah sekolah yang membedakannya dengan sekolah lainnya.

Ketiga, profesionalitas adalah suatu kondisi atau pekerjaan tertentu yang dalam merealisasikannya sangat menuntut penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan dan keterampilan manajemen beserta strategi penerapannya. Untuk menjadi sebuah organisasi yang sukses, tantangan organisasi madrasah ke depan adalah bagaimana meningkatkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas guru seperti yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Dunia profesi guru memiliki dua masalah yang perlu diperhatikan oleh pengambil kebijakan yaitu (1) profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena

gaji yang rendah, sedangkan gaji yang rendah akan berpengaruh pada kinerjanya, (2) profesionalitas pendidik masih rendah<sup>5</sup>.

Dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, diharapkan berbagai masalah terkait dengan profesionalitas guru dapat diatasi. Profesionalitas guru akan terwujud melalui kualifikasi, sertifikasi, dan peningkatan kesejahteraan.

Dalam memberikan pelayanan pembelajaran, banyak madrasah menunjukkan profesionalitas rendah yang harus segera diperbaiki dan ditingkatkan. Hal ini bisa ditemui dari banyaknya pendidik madrasah yang mengajar di luar dari bidang keahliannya. Data Kementerian Agama menunjukkan bahwa di madrasah, sebanyak 15.2% dari 1.621 pendidik masih belum memenuhi kualifikasi minimal, yakni pendidikan S1 atau D4, dan masih banyak pendidik belum sesuai dengan bidang keahliannya<sup>6</sup>. Selain itu masih ada guru yang belum membuat RPP di semester berjalan walaupun pembelajaran telah berlangsung, sehingga guru cenderung hanya sekedar menjalani rutinitas.

Keempat, Kinerja Guru yang berkualitas merupakan salah satu faktor terpenting dalam mendukung suksesnya kegiatan belajar mengajar di suatu lembaga pendidikan. Tanpa guru, proses pendidikan tidak akan dapat berjalan dengan lancar dan memberikan hasil yang baik. Atas peran yang penting ini maka sudah sepantasnya guru mendapatkan perhatian dari semua pihak, baik pemerintah, orang tua, kepala sekolah, manager serta *stakeholder*. Hal-hal yang dibutuhkan oleh guru haruslah dipenuhi agar guru dapat bekerja dengan baik.

Kinerja atau *performance* guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan norma maupun etika<sup>7</sup>. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan, dan pelatihan. Menurut John Suprihanto kinerja dapat dinilai dari aspek berikut yaitu: 1) kemampuan kerja, 2) kerajinan, 3) disiplin kerja, 4) hubungan kerja, 5) prakarsa

---

<sup>5</sup>Akadum, *Sistem Manajemen Kinerja Guru*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 1999).

<sup>6</sup>Kemenag online:<http://emispendis.kemenag.go.id> (diakses Agustus 2018)

<sup>7</sup>Suryadi Prawiro Sentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja Madrasah*, (Bandung: Ilham Jaya: 1999)

dan kepemimpinan atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkat pekerjaan yang dijabatnya<sup>8</sup>.

Pada dasarnya, beberapa faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan satuan pendidikan, antara lain: siswa, guru, kurikulum, sarana dan prasarana, dan lingkungan pendidikan. Berdasarkan dari beberapa faktor tersebut, peran guru sangatlah penting. Dalam *American Journal of Sociology*, penelitian yang dilakukan oleh Heyneman & Loxley di 29 negara menunjukkan bahwa di dalam beberapa faktor yang dapat menentukan kualitas satuan pendidikan (yang ditunjukkan oleh prestasi belajar siswa) sepertiganya adalah guru<sup>9</sup>. Di negara-negara berkembang yang biasanya ditandai oleh adanya keterbatasan sarana dan prasarana, peran guru sangatlah vital. Penelitian di 16 negara sedang berkembang menunjukkan bahwa guru memberi kontribusi terhadap prestasi belajar sebesar 34%, sedangkan manajemen 22%, waktu belajar 18%, dan sarana fisik 26%<sup>10</sup>.

Adapun beberapa diantara faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah imbalan atau hadiah yang telah diberikan. Adanya hadiah tersebut dapat mempengaruhi profesionalitas seseorang untuk melakukan pekerjaan lebih baik lagi. Di samping itu, kemampuan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian penghargaan juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan data, 85,3 % madrasah berstatus swasta<sup>11</sup> sehingga banyak guru yang tidak mendapatkan gaji yang mencukupi, jauh di bawah standar upah minimal, dan ini merupakan problem yang cukup mendasar. Dengan demikian, faktor kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi, dan profesionalitas guru di organisasi “unik” yang disebut madrasah sangatlah penting dan menarik diteliti untuk mengetahui bagaimana faktor-faktor organisasi tersebut berpengaruh terhadap lingkungan pendidikan yang berbasis masyarakat dan mempunyai kekhasan agama Islam. Penelitian ini akan menguji dan menganalisis hubungan ketiga variabel yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, dan profesionalitas guru. Penelitian ini sangat penting selain untuk mengkaji hubungan antar ketiga variabel di atas juga bisa membuka tabir atau

---

<sup>8</sup>John Suprihanto, *SDM Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 1996).

<sup>9</sup>Heyneman dan Loxley., *American Journal of Sociology*, Volume 88, Issue 6, h. 1162-1194, 1983

<sup>10</sup>Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru.*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1999)

<sup>11</sup>Kemenag online: <http://emispendis.kemenag.go.id> (diakses Agustus 2018)

memecahkan kompleksitas sebab ketertinggalan dan rendahnya kinerja guru di madrasah.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, dapatlah dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut : (1) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap profesionalitas guru Madrasah Aliyah di Bandar Lampung? (2) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi, dan profesionalitas guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Bandar Lampung?

Penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan dua manfaat, yakni: secara teoritis dapat menambah dan memperkaya studi mengenai organisasi publik, terutama organisasi yang bergerak di bidang pendidikan madrasah ditinjau dari perspektif kepemimpinan kepala madrasah, budaya organisasi, dan profesionalitas guru dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah di Bandar Lampung; Dan secara praktis dapat digunakan sebagai masukan bagi Kementerian Agama dalam peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah dengan cara memperbaiki atau meningkatkan profesionalitas guru, mengembangkan dan mengimplementasikan kepemimpinan kepala madrasah, dan membangun budaya organisasi Madrasah Aliyah di Bandar Lampung.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif verifikatif. Mengingat sifat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode survey deskriptif dan metode *explanatory survey*. Tipe investigasi di dalam penelitian ini adalah *causalitas*. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah individu, yaitu guru Madrasah Aliyah di Bandarlampung. *Time horizon* dalam penelitian ini adalah *crosssectional*, yaitu informasi dari sebagian populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung dari lokasi secara empirik, dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi (sampel) terhadap objek yang sedang diteliti. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.

Madrasah Aliyah di Bandar Lampung berjumlah 16 Madrasah, yang terdiri dari 2 Madrasah berstatus Negeri dan 14 Madrasah berstatus Swasta. Lokasi yang dipilih dalam penelitian ini berjumlah 5 Madrasah Aliyah, yaitu 1 Madrasah Aliyah Negeri dan 4 Madrasah Aliyah Swasta. Pemilihan lokasi berdasarkan nilai Akreditasi Madrasah. Jumlah ini merupakan 31 % dari jumlah Madrasah Aliyah di Bandar Lampung. Yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah guru. Sedangkan populasi guru pada 5 Madrasah Aliyah di Bandar Lampung berjumlah 148 orang guru.

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proportionate Stratified random sampling*. Sugiyonomenyatakan, *Proportionate stratified random sampling* ialah teknik pengambilan sampel yang dilakukan hampir sama dengan *simple random sampling* namun penentuan sampelnya memperhatikan strata (tingkatan) yang ada dalam populasi<sup>12</sup>.Peneliti menggunakan metode *Proportionate stratified random sampling*, karena sampel penelitian (guru Madrasah Aliyah) berasal dari Madrasah Aliyah yang memiliki nilai Akreditasi yang berbeda sehingga strata nilai Akreditasi merupakan tingkatan yang berbeda.

Dalam menentukan jumlah sampel, peneliti mengacu pada tabel yang dikemukakan<sup>13</sup> oleh Sekaran. Populasi penelitian ini berjumlah 148 orang guru, maka sampelnya pada setiap Madrasah dengan perhitungan : populasi suatu Madrasah dibagi dengan populasi keseluruhan (148) dikali sampel keseluruhan (103).

Sebelum data dianalisis, maka dilakukan terlebih dahulu pengolahan data. Pengolahan data yang sudah terkumpul dari kuesioner dapat dikelompokkan ke dalam tiga langkah yaitu : persiapan, tabulasi dan penerapan data pada pendekatan penelitian. Persiapan penelitian meliputi kegiatan mengumpulkan dan memeriksa kelengkapan lembar kuesioner dan memberikan nilai ( *scoring* ) sesuai dengan sistem penilaian yang telah ditetapkan. Kuesioner tertutup dengan menggunakan skala ordinal 4, nilai yang diperoleh merupakan indikator untuk pasangan variabel eksogen X dan variabel eksogen Y, yaitu sebagai berikut : (X,Y) yang diasumsikan berhubungan linier. Data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian.

## B. Pembahasan

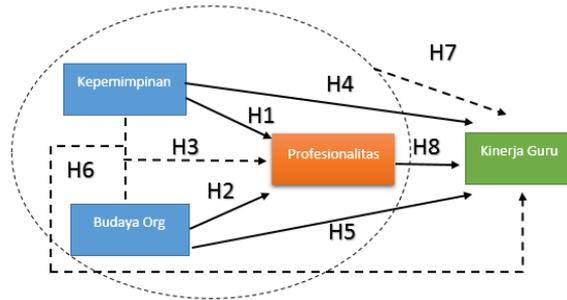
Berdasarkan analisis statistika maka dapat diketahui nilai hasil statistik pada masing-masing variabel dan besarnya pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut ini akan diuraikan hasil penelitian secara lebih rinci pada setiap pertanyaan penelitian yang diajukan sebelumnya, sebagai berikut.

Gambar 1. Pengaruh antar variabel penelitian

---

<sup>12</sup>Sugiyono., *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2010), h 79

<sup>13</sup>Sekaran, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (United Kingdom: John Wiley & Sons., 2010), h. 295



## 1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Profesionalitas Guru.

Berdasarkan tabel *model summary* diketahui bahwa nilai korelasi antara kepemimpinan kepala madrasah dan profesionalitas guru sebesar 0,528 artinya terdapat hubungan positif yang erat antara kepemimpinan kepala madrasah dan profesionalitas guru. Dan nilai koefisien determinasi (KD) atau  $r^2$  adalah 0,278 atau sama dengan nilai 27,8%. Artinya kepemimpinan kepala madrasah memiliki kontribusi terhadap profesionalitas guru sebesar 27,8 sedangkan sisanya 72,8% di miliki oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

Untuk melihat hasil dari pengujian hipotesis secara keseluruhan tentang ada tidaknya hubungan linier dari variabel eksogen terhadap variabel endogen maka digunakan tabel *Anova*. Untuk variabel kepemimpinan kepala madrasah terhadap profesionalitas guru diketahui nilai Sig. 0,000 dan nilai tersebut  $< \text{Alpha } 0,05$  itu tandanya tolak hipotesis nol dan terima hipotesis alternatif yang artinya terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap profesionalitas guru.

Pada tabel *Coefficients*, digunakan untuk melihat hasil pengujian hipotesis mengenai ada tidaknya hubungan linier secara individual antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji statistik yang digunakan adalah uji t. Apabila nilai t tabel tidak diketahui maka bisa dilihat pada nilai signifikansi (sig.) nya apabila  $< 0,05$  maka Hipotesis ditolak. Dari tabel diketahui nilai Sig. Kepemimpinan sebesar 0,000 itu artinya variabel kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh signifikan terhadap profesionalitas guru. Untuk dapat melihat besarnya pengaruh langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, maka dapat dilihat koefisien *Standardized Coefficients Beta*, maka diketahui besarnya pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap profesionalitas guru pada Madrasah Aliyah di Bandar Lampung sebesar 0,528.

Adapun dimensi yang ada pada variabel kepemimpinan kepala madrasah adalah kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan

sosial. Berdasarkan hasil pengolahan data maka diperoleh skor dimensi yang tertinggi adalah dimensi sosial dari pemimpin dengan skor 369 dan skor rata-rata 3,65 dengan kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa sifat sosial dari kepemimpinan kepala madrasah lebih menonjol dibandingkan sifat-sifat lain yang dinilai oleh responden. Berdasarkan kategori tidak ada dimensi dari kepemimpinan kepala madrasah yang perlu diperbaiki dalam rangka peningkatan kepemimpinan kepala madrasah karena hampir semua kategorinya berada dalam kategori sangat baik. Tetapi apabila dibutuhkan perbaikan maka yang menjadi prioritas perbaikan adalah dimensi supervisi karena memiliki skor paling kecil yaitu 357 dengan skor rata-rata yang paling kecil juga yaitu 3,53. Hal ini mengindikasikan bahwa selama ini kepemimpinan kepala madrasah masih kurang dalam melakukan supervisi terhadap para gurunya sehingga skor dimensi ini menjadi dimensi yang terendah.

Berdasarkan hasil jawaban para guru tentang persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala madrasah, ternyata bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah, dipersepsi guru dengan dengan kategori baik dan sangat baik. Berdasarkan kategori maka peningkatan terhadap pemimpin kepala sekolah ini dapat dilakukan dengan memperbaiki kemampuan manajerial, kemampuan kewirausahaan, kemampuan supervisi dan sebagian dari kemampuan sosial pemimpin. Namun, dari kedelapan belas indikator kepemimpinan kepala madrasah tersebut ternyata bahwa Kepala Madrasah memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai Kepala Madrasah memiliki skor rata-rata paling tinggi (3,40), sedangkan indikator bahwa Kepala Madrasah memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa Madrasah sebagai sumber pembelajaran bagi peserta didik memiliki skor rata-rata yang paling rendah dibandingkan indikator yang lainnya (3,13). Indikator naluri kewirausahaan ini menjadi prioritas dalam memperbaiki kepemimpinan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Jacob dan Jakckues tentang kepemimpinan yang mempengaruhi profesionalitas, sehingga kepemimpinan menjadi sebuah proses memberi arti pengarahan yang berarti terhadap suatu usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran<sup>14</sup>.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Profesionalitas Guru.**

---

<sup>14</sup>Jacob & Jakckues, *Executive Military Leadership*, (West Orange, NS: Leadership Library of America, Inc. 1990)

Berdasarkan tabel *model summary* diketahui bahwa nilai korelasi antara kepemimpinan kepala madrasah dan profesionalitas guru sebesar 0,529 artinya terdapat hubungan positif yang erat antara kepemimpinan kepala madrasah dan profesionalitas guru. Dan nilai koefisien determinasi (KD) atau  $r^2$  adalah 0,280 atau sama dengan nilai 28%. Artinya kepemimpinan kepala madrasah memiliki kontribusi terhadap profesionalitas guru sebesar 28% sedangkan sisanya 72% di miliki oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

Untuk melihat hasil dari pengujian hipotesis secara keseluruhan tentang ada tidaknya hubungan linier dari variabel eksogen terhadap variabel endogen maka digunakan tabel *Anova*. Untuk variabel kepemimpinan kepala madrasah terhadap profesionalitas guru diketahui nilai Sig. 0,000 dan nilai tersebut  $<$  Alpha 0,05 itu tandanya tolak hipotesis nol dan terima hipotesis alternatif yang artinya terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap profesionalitas guru.

Pada tabel *Coefficients*, digunakan untuk melihat hasil pengujian hipotesis mengenai ada tidaknya hubungan linier secara individual antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji statistik yang digunakan adalah uji t. Apabila nilai t tabel tidak diketahui maka bisa dilihat pada nilai signifikansi (sig.) nya apabila  $<$  0,05 maka Hipotesis ditolak. Dari tabel diketahui nilai Sig. budaya organisasi sebesar 0,000 itu artinya variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap profesionalitas guru. Untuk dapat melihat besarnya pengaruh langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, maka dapat dilihat koefisien *Standardized Coefficients Beta*, maka diketahui besarnya pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap profesionalitas guru pada Madrasah Aliyah di Bandar Lampung sebesar 0,529.

Adapun dimensi yang ada pada variabel budaya organisasi adalah kewaspadaan, keterikatan, kredibilitas, akuntabilitas, pemberdayaan, dorongan dan pilihan pilihan. Berdasarkan hasil pengolahan data maka diperoleh skor dimensi yang tertinggi adalah dimensi pemberdayaan dari variabel budaya organisasi dengan skor 304 dan skor rata-rata 3,01 dengan kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan dari budaya organisasi yang berlaku dan ada lebih menonjol dibandingkan dimensi lain yang dinilai oleh responden. Berdasarkan kategori masih ada dimensi yang berada dalam kategori cukup baik dan perlu diperbaiki yaitu dimensi kewaspadaan, dimensi keterikatan, dimensi pililhan-pilihan. Perbaikan ini dibutuhkan agar dapat merubah dimensi ini memiliki kategori yang baik sehingga secara tidak langsung akan memperbaiki budaya organisasi berdasarkan persepsi responden. Adapun prioritas terhadap perbaikan

dimensi ini, maka yang menjadi prioritas perbaikan adalah dimensi keterikatan karena memiliki skor paling kecil yaitu 247 dengan skor rata-rata yang paling kecil juga yaitu 2,45. Hal ini mengindikasikan bahwa selama ini keterikatan antara budaya organisasi dengan nilai-nilai positif masih kurang dalam persepsi para gurunya sehingga dimensi ini menjadi dimensi yang terendah.

Berdasarkan hasil jawaban para guru tentang persepsi guru terhadap budaya organisasi, ternyata bahwa budaya organisasi, dipersepsi guru dengan dengan kategori cukup baik, baik dan sangat baik. Berdasarkan kategori maka peningkatan terhadap budaya organisasi di Madrasah Aliyah ini dapat dilakukan dengan memperbaiki pernyataan dengan kategori yang cukup baik yaitu : kewaspadaan terutama kepedulian terhadap standar yang diberlakukan di madrasah, keterikatan terutama sikap peduli terhadap permasalahan yang sedang dihadapi madrasah, kredibilitas terutama tentang pengakuan kepala madrasah tentang pengakuan kinerja, akuntabilitas tentang tanggung jawab mengajar, dan pilihan-pilihan terutama tentang suasana kerja yang kondusif. Namun, dari keempat belas indikator budaya organisasi tersebut ternyata bahwa guru merasa senang dengan profesinya sebagai guru, karena merasa mampu mengaktualisasikan kemampuan yang dimiliki memiliki skor rata-rata paling tinggi (3,36), sedangkan indikator suasana kerja yang tidak kondusif seperti di Madrasah Aliyah ini membuat para guru berpikir untuk beralih profesi dan mencari pekerjaan yang lain memiliki skor rata-rata yang paling rendah dibandingkan indikator yang lainnya (2,16). Indikator pengaruh suasana kerja terhadap pilihan profesi guru ini menjadi prioritas dalam memperbaiki budaya organisasi dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Schuller dan Jackson yaitu budaya organisasi juga berperan dalam meningkatkan profesionalitas. Budaya organisasi dapat mempengaruhi profesionalitas dalam meningkatkan efektivitas kinerja bisnis<sup>15</sup>. Sumber daya manusia yang produktif karena budaya organisasinya akan meningkatkan profesionalitas dalam bekerja untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Organisasi terhadap Profesionalitas Guru**

Dengan menggunakan analisis verifikatif dapat dilakukan verifikasi atas perhitungan manual yang dimasukkan dalam bentuk tabel di Excel dengan

---

<sup>15</sup>Schuller dan Jackson, *Organizational Behavior and Personnel Psychology, First Edition*, (Richard D. Irwin., 1996)

hasil yang dikeluarkan SPSS dalam bentuk regresi model summary. Adapun tabel perhitungan manual menggunakan analisis jalur pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap profesionalitas guru menghasilkan nilai sebesar 0,375, yang kemudian diverifikasi berdasarkan hasil perhitungan regresi dari SPSS yang dapat dilihat di Model Summary pada R Square sebesar 0,375. Sehingga dapat disampaikan bahwa pengaruh kepemimpinan Kepala Madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap profesionalitas guru dengan kontribusi sebesar 37,5%. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah dan budaya organisasi terbukti secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap profesionalitas guru. Hasil ini sesuai dengan uji hipotesis, bahwa semakin baik kepemimpinan Kepala Madrasah Madrasah Aliyah dan budaya organisasinya, maka profesionalitas guru akan semakin baik.

Untuk mengetahui variabel mana yang dominan di antara kepemimpinan Kepala Madrasah dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap profesionalitas guru dapat dilihat pada tabel *Coefficient*, dimana terlihat bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap profesionalitas guru sebesar 0,356 lebih besar dari pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap profesionalitas guru sebesar 0,353. Berdasarkan analisis jalur juga diketahui nilai pengaruh budaya organisasi terhadap profesionalitas adalah 0,188 lebih besar dari nilai pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap profesionalitas guru yaitu 0,186. Sehingga dapat diputuskan secara partial bahwa budaya organisasi lebih dominan mempengaruhi profesionalitas guru daripada kepemimpinan Kepala Madrasah.

Selain itu berdasarkan analisis jalur juga membahas tentang pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung diantara variabel dua eksogen dan satu variabel endogen. Adapun berdasarkan perhitungan manual diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap profesionalitas guru adalah sebesar 0,125 dan pengaruh tidak langsungnya yaitu kepemimpinan kepala madrasah melalui budaya organisasi terhadap profesionalitas guru adalah 0,062. Sehingga dapat disampaikan bahwa dalam penelitian ini pengaruh kepemimpinan kepala madrasah melalui budaya organisasi terhadap profesionalitas guru memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya yaitu melalui budaya organisasi.

Selain itu berdasarkan perhitungan manual diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap profesionalitas guru adalah sebesar 0,127 dan pengaruh tidak langsungnya yaitu budaya organisasi melalui kepemimpinan kepala madrasah terhadap profesionalitas guru adalah 0,062.

Sehingga dapat disampaikan bahwa dalam penelitian ini pengaruh budaya organisasi melalui kepemimpinan kepala madrasah terhadap profesionalitas guru memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya yaitu melalui budaya organisasi.

Berdasarkan perbandingan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen yaitu kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap variabel endogen yaitu profesionalita guru diperoleh hasil bahwa pengaruh langsung mendominasi dibandingkan pengaruh tidak langsung. Sehingga untuk meningkatkan profesionalitas guru sebaiknya menggunakan pengaruh langsung dari masing-masing variabel atau dalam artian memperbaiki secara langsung variabel kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi yang memiliki pengaruh terhadap profesionalitas guru.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Schuller dan Jackson yaitu di samping kepemimpinan yang baik akan meningkatkan profesionalitas, ternyata budaya organisasi juga berperan dalam meningkatkan profesionalitas. Sehingga kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi profesionalitas dalam meningkatkan efektivitas kinerja bisnis<sup>16</sup>.

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru.**

Berdasarkan tabel *model summary* diketahui bahwa nilai korelasi antara kepemimpinan kepala madrasah dan profesionalitas guru sebesar 0,385 artinya terdapat hubungan positif yang sedang antara kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru. Dan nilai koefisien determinasi (KD) atau  $r^2$  adalah 0,149 atau sama dengan nilai 14,9%. Artinya kepemimpinan kepala madrasah memiliki kontribusi terhadap profesionalitas guru sebesar 14,9 sedangkan sisanya 85,1% di miliki oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

Untuk melihat hasil dari pengujian hipotesis secara keseluruhan tentang ada tidaknya hubungan linier dari variabel eksogen terhadap variabel endogen maka digunakan tabel *Anova*. Untuk variabel kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru diketahui nilai Sig. 0,000 dan nilai tersebut < Alpha 0,05 itu tandanya tolak hipotesis nol dan terima hipotesis alternatif yang artinya terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru.

---

<sup>16</sup>*Ibid.*

Pada tabel *Coefficients*, digunakan untuk melihat hasil pengujian hipotesis mengenai ada tidaknya hubungan linier secara individual antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji statistik yang digunakan adalah uji t. Apabila nilai t tabel tidak diketahui maka bisa dilihat pada nilai signifikansi (sig.) nya apabila  $< 0,05$  maka Hipotesis ditolak. Dari tabel diketahui nilai Sig. Kepemimpinan sebesar 0,000 itu artinya variabel kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Untuk dapat melihat besarnya pengaruh langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, maka dapat dilihat koefisien *Standardized Coefficients Beta*, maka diketahui besarnya pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap profesionalitas guru pada Madrasah Aliyah di Bandar Lampung sebesar 0,385.

Adapun dimensi yang ada pada variabel kepemimpinan kepala madrasah adalah kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Berdasarkan hasil pengolahan data maka diperoleh skor dimensi yang tertinggi adalah dimensi sosial dari pemimpin dengan skor 369 dan skor rata-rata 3,65 dengan kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa sifat sosial dari kepemimpinan kepala madrasah lebih menonjol dibandingkan sifat-sifat lain yang dinilai oleh responden. Berdasarkan kategori tidak ada dimensi dari kepemimpinan kepala madrasah yang perlu diperbaiki dalam rangka peningkatan kepemimpinan kepala madrasah karena hampir semua kategorinya berada dalam kategori sangat baik. Tetapi apabila dibutuhkan perbaikan maka yang menjadi prioritas perbaikan adalah dimensi supervisi karena memiliki skor paling kecil yaitu 357 dengan skor rata-rata yang paling kecil juga yaitu 3,53. Hal ini mengindikasikan bahwa selama ini kepemimpinan kepala madrasah masih kurang dalam melakukan supervisi terhadap para gurunya sehingga skor dimensi ini menjadi dimensi yang terendah.

Berdasarkan hasil jawaban para guru tentang persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala madrasah, ternyata bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah, dipersepsi guru dengan dengan kategori baik dan sangat baik. Berdasarkan kategori maka peningkatan terhadap pemimpin kepala sekolah ini dapat dilakukan dengan memperbaiki kemampuan manajerial, kemampuan kewirausahaan, kemampuan supervisi dan sebagian dari kemampuan sosial pemimpin. Namun, dari kedelapan belas indikator kepemimpinan kepala madrasah tersebut ternyata bahwa Kepala Madrasah memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai Kepala Madrasah memiliki skor rata rata paling tinggi (3,40), sedangkan indikator bahwa Kepala Madrasah memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa Madrasah sebagai sumber pembelajaran bagi peserta

didik memiliki skor rata-rata yang paling rendah dibandingkan indikator yang lainnya (3,13). Indikator naluri kewirausahaan ini menjadi prioritas dalam memperbaiki kepemimpinan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru.

Kepemimpinan Kepala Madrasah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi. Besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh langsung sebesar 14,9%. Adapun besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh tidak langsung sebesar 6% . Sehingga kontribusi secara total baik itu secara langsung maupun tidak langsung sebesar 20,9% dan sisanya 79,1% dipengaruhi faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Dengan demikian, kinerja guru dapat ditingkatkan dengan cara mengefektifkan secara langsung kepemimpinan Kepala Madrasah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Massarik yang menyatakan kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu<sup>17</sup>. Sedangkan Rauch & Behling menyatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas – aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan<sup>18</sup>. Demikian juga Jacob & Jakckues, kepemimpinan<sup>19</sup> adalah sebuah proses memberi arti pengarahan yang berarti terhadap suatu usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. Semua pengertian di atas memperlihatkan terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

## 5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru.

Berdasarkan tabel *model summary* diketahui bahwa nilai korelasi antara budaya organisasi dan kinerja guru sebesar 0,410 artinya terdapat hubungan positif yang erat antara budaya organisasi dan kinerja guru. Dan nilai koefisien determinasi (KD) atau  $r^2$  adalah 0,168 atau sama dengan nilai 16,8%. Artinya budaya organisasi memiliki kontribusi terhadap kinerja guru sebesar 16,8 sedangkan sisanya 83,2% di miliki oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

Untuk melihat hasil dari pengujian hipotesis secara keseluruhan tentang ada tidaknya hubungan linier dari variabel eksogen terhadap variabel

<sup>17</sup>Massarik, *Leadership Style*, Fifth Edition, (New Jersey : Prentice Hall, International Edtional Editions: 1961)

<sup>18</sup>Rauch & Behling, *Leaders and Managers International Perspective on Managerial Behavior and Leadership*, (Elmsford, NY: Pergamon., 1984)

<sup>19</sup>Jacob & Jakckues, *Executive Military Leadership*, dalam K.E Clark & M.B Clark, *Measures of Leadership*, (West Orange, NS: Leadership Library of America, Inc., 1990)

endogen maka digunakan tabel *Anova*. Untuk variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru diketahui nilai Sig. 0,000 dan nilai tersebut  $<$  Alpha 0,05 itu tandanya tolak hipotesis nol dan terima hipotesis alternatif yang artinya terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Pada tabel *Coefficients*, digunakan untuk melihat hasil pengujian hipotesis mengenai ada tidaknya hubungan linier secara individual antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji statistik yang digunakan adalah uji t. Apabila nilai t tabel tidak diketahui maka bisa dilihat pada nilai signifikansi (sig.) nya apabila  $<$  0,05 maka Hipotesis ditolak. Dari tabel diketahui nilai Sig. budaya sebesar 0,000 itu artinya variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Untuk dapat melihat besarnya pengaruh langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, maka dapat dilihat koefisien *Standardized Coefficients Beta*, maka diketahui besarnya pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah di Bandar Lampung sebesar 0,159.

Adapun dimensi yang ada pada variabel budaya organisasi adalah kewaspadaan, keterikatan, kredibilitas, akuntabilitas, pemberdayaan, dorongan dan pilihan-pilihan. Berdasarkan hasil pengolahan data maka diperoleh skor dimensi yang tertinggi adalah dimensi pemberdayaan dari variabel budaya organisasi dengan skor 304 dan skor rata-rata 3,01 dengan kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan dari budaya organisasi yang berlaku dan ada lebih menonjol dibandingkan dimensi lain yang dinilai oleh responden. Berdasarkan kategori masih ada dimensi yang berada dalam kategori cukup baik dan perlu diperbaiki yaitu dimensi kewaspadaan, dimensi keterikatan, dimensi pilihan-pilihan. Perbaikan ini dibutuhkan agar dapat merubah dimensi ini memiliki kategori yang baik sehingga secara tidak langsung akan memperbaiki budaya organisasi berdasarkan persepsi responden. Adapun prioritas terhadap perbaikan dimensi ini, maka yang menjadi prioritas perbaikan adalah dimensi keterikatan karena memiliki skor paling kecil yaitu 247 dengan skor rata-rata yang paling kecil juga yaitu 2,45. Hal ini mengindikasikan bahwa selama ini keterikatan antara budaya organisasi dengan nilai-nilai positif masih kurang dalam persepsi para gurunya sehingga dimensi ini menjadi dimensi yang terendah.

Berdasarkan hasil jawaban para guru tentang persepsi guru terhadap budaya organisasi, ternyata bahwa budaya organisasi, dipersepsi guru dengan dengan kategori cukup baik, baik dan sangat baik. Berdasarkan kategori maka peningkatan terhadap budaya organisasi di Madrasah Aliyah ini dapat dilakukan dengan memperbaiki pernyataan dengan kategori yang cukup baik

yaitu : kewaspadaan terutama kepedulian terhadap standar yang diberlakukan di madrasah, keterikatan terututama sukap peduli terhadap permasalahan yang sedang dihadapi madrasah, kredibilitas terutama tentang pengakuan kepala madrasah tentang pengakuan kinerja, akuntabilitas tentang tanggung jawab mengajar, dan pilihan pilihan terutama tentang suasana kerja yang kerja yang kondusif. Namun, dari keempat belas indikator budaya organisasi tersebut ternyata bahwa guru merasa senang dengan profesinya sebagai guru, karena merasa mampu mengaktualisasikan kemampuan yang dimiliki memiliki skor rata rata paling tinggi (3,36), sedangkan indikator suasana kerja yang tidak kondusif seperti di Madrasah Aliyah ini membuat para guru berpikir untuk beralih profesi dan mencari pekerjaan yang lain memiliki skor rata-rata yang paling rendah dibandingkan indikator yang lainnya (2,16). Indikator pengaruh suasana kerja terhadap pilihan profesi guru ini menjadi prioritas dalam memperbaiki budaya organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja guru.

Budaya organisasi pada Madrasah Aliyah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi. Besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah sebesar 16,8%. Adapun kontribusi atau sumbangan pengaruh tidak langsung sebesar 6,02%. Sehingga kontribusi secara total baik itu secara langsung maupun tidak langsung sebesar 22,8% dan sisanya 77,2% dipengaruhi faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Dengan demikian, kinerja guru dapat ditingkatkan dengan cara mengembangkan dan memperkuat budaya organisasi pada Madrasah Aliyah;

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Rhee yang menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh budaya organisasi pada pekerjaannya<sup>20</sup>. Menurut Mathis & Jackson, Budaya organisasi adalah kebiasaan pegawai yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim<sup>21</sup>.

## **6. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru.**

Dengan menggunakan analisis verifikatif dapat dilakukan verifikasi atas perhitungan manual yang dimasukkan dalam bentuk tabel di Excel dengan hasil yang dikeluarkan SPSS dalam bentuk regresi model summary. Adapun tabel perhitungan manual menggunakan analisis jalur pengaruh

---

<sup>20</sup>Rhee, *The Beat and Rhythm of Competency Development Over Two Years*, Journal of Management Developmen, Vol.27, No. 1. Emerald Library. London: 2008, h.146

<sup>21</sup>Mathis & Jackson, *Human Resource Management, Global Strategy For Managing A Diverse Workfoce, Fifth Edition*, (New Jersey: Prentice Hall, International Editional Editions, 2001), h. 241

kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru menghasilkan nilai sebesar 0,213, yang kemudian diverifikasi berdasarkan hasil perhitungan regresi dari SPSS yang dapat dilihat di Model Summary pada R Square sebesar 0,213. Sehingga dapat disampaikan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap profesionalitas guru dengan kontribusi sebesar 21,3%. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi terbukti secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil ini sesuai dengan uji hipotesis, bahwa semakin baik kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasinya, maka kinerja guru akan semakin baik.

Untuk mengetahui variabel mana yang dominan di antara kepemimpinan Kepala Madrasah dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja guru dapat dilihat pada tabel *Coefficient*, dimana terlihat bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru lebih besar dari pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru. Berdasarkan analisis jalur juga diketahui nilai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru lebih besar nilainya dari nilai pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru. Sehingga dapat diputuskan secara partial bahwa budaya organisasi lebih dominan mempengaruhi kinerja guru daripada kepemimpinan Kepala Madrasah.

Selain itu berdasarkan analisis jalur juga membahas tentang pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung diantara variabel dua eksogen dan satu variabel endogen. Adapun berdasarkan perhitungan manual diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap profesionalitas guru adalah sebesar 0,125 dan pengaruh tidak langsungnya yaitu kepemimpinan kepala madrasah melalui budaya organisasi terhadap profesionalitas guru adalah 0,062. Sehingga dapat disampaikan bahwa dalam penelitian ini pengaruh kepemimpinan kepala madrasah melalui budaya organisasi terhadap profesionalitas guru memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya yaitu melalui budaya organisasi.

Selain itu berdasarkan perhitungan manual diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap profesionalitas guru adalah sebesar 0,127 dan pengaruh tidak langsungnya yaitu budaya organisasi melalui kepemimpinan kepala madrasah terhadap profesionalitas guru adalah 0,062. Sehingga dapat disampaikan bahwa dalam penelitian ini pengaruh budaya organisasi melalui kepemimpinan kepala madrasah terhadap profesionalitas guru memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya yaitu melalui budaya organisasi.

Berdasarkan perbandingan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen yaitu kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisais terhadap variabel endogen yaitu profesionalita guru diperoleh hasil bahwa pengaruh langsung mendominasi dibandingkan pengaruh tidak langsung. Sehingga untuk meningkatkan profesionalitas guru sebaiknya menggunakan pengaruh langsung dari masing-masing variabel atau dalam artian memperbaiki secara langsung variabel kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi yang memiliki pengaruh terhadap profesionalitas guru.

Kepemimpinan Kepala Madrasah dan budaya organisasi pada Madrasah Aliyah secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh langsung sebesar 21,3%. Adapun besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh tidak langsung sebesar 8,1% . Berdasarkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung maka di dapat pengaruh total sebesar 42,8% dan sisanya 57,2% dipengaruhi faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Endang dan Yelvia tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru<sup>22</sup>. Sehingga untuk meningkatkan kinerja guru dapat mempertimbangkan faktor kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama.

## 7. Pengaruh Profesionalitas Guru terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan tabel *model summary* diketahui bahwa nilai korelasi antara profesionalitas guru dan kinerja guru sebesar 0,464 artinya terdapat hubungan positif yang erat antara profesionalitas guru dan kinerja guru. Dan nilai koefisien determinasi (KD) atau  $r^2$  adalah 0,215 atau sama dengan nilai 21,5%. Artinya budaya organisasi memiliki kontribusi terhadap kinerja guru sebesar 21,5% sedangkan sisanya 78,5% di miliki oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

Untuk melihat hasil dari pengujian hipotesis secara keseluruhan tentang ada tidaknya hubungan linier dari variabel eksogen terhadap variabel endogen maka digunakan tabel *Anova*. Untuk variabel profesionalitas guru terhadap kienrja guru diketahui nilai Sig. 0,000 dan nilai tersebut  $<$  Alpha 0,05 itu tandanya tolak hipotesis nol dan terima hipotesis alternatif yang artinya terdapat pengaruh profesionalitas guru terhadap kinerja guru.

---

<sup>22</sup>Endang Tirtana Putra dan Yelvia Yunita, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMAN 1 Simpang Empat*, e-jurnal Aprisiasi Ekonomi Vol 2 No 3, September 2014, h.143-152

Pada tabel *Coefficients*, digunakan untuk melihat hasil pengujian hipotesis mengenai ada tidaknya hubungan linier secara individual antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Uji statistik yang digunakan adalah uji t. Apabila nilai t tabel tidak diketahui maka bisa dilihat pada nilai signifikansi (sig.) nya apabila  $< 0,05$  maka Hipotesis ditolak. Dari tabel diketahui nilai Sig. profesionalitas sebesar 0,000 itu artinya variabel profesionalitas guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Untuk dapat melihat besarnya pengaruh langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, maka dapat dilihat koefisien *Standardized Coefficients Beta*, maka diketahui besarnya pengaruh langsung variabel profesionalitas guru terhadap kinerja guru pada Madrasah Aliyah di Bandar Lampung sebesar 0,464.

Adapun dimensi yang ada pada variabel budaya organisasi adalah komitmen dalam pembelajaran, menguasai materi, tanggung jawab, meningkatkan pengetahuan, dan lingkungan profesi. Berdasarkan hasil pengolahan data maka diperoleh skor dimensi yang tertinggi adalah dimensi lingkungan profesi dari variabel profesionalitas guru dengan skor 342 dan skor rata-rata 3,39 dengan kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan profesi dari profesionalitas guru yang ada lebih menonjol dibandingkan dimensi lain yang dinilai oleh responden. Berdasarkan kategori dari dimensi yang ada ternyata semua dimensi dari profesionalitas guru ini berada dalam kategori baik bahkan satu dimensi sudah sangat baik. Perbaikan hanya dibutuhkan agar dapat merubah dimensi yang baik ini menjadi memiliki kategori yang sangat baik, sehingga secara tidak langsung akan memperbaiki profesionalitas guru berdasarkan persepsi responden. Adapun prioritas terhadap perbaikan dimensi dari profesionalitas guru ini adalah dimensi meningkatkan pengetahuan karena memiliki skor paling kecil yaitu 280 dengan skor rata-rata yang paling kecil juga yaitu 2,77. Hal ini mengindikasikan bahwa selama ini kemampuan guru terutama pengetahuan tentang materi dianggap masih kurang dalam persepsi para gurunya sehingga dimensi ini menjadi dimensi yang terendah.

Berdasarkan hasil jawaban para guru tentang persepsi guru terhadap profesionalitas guru, ternyata bahwa profesionalitas guru, dipersepsi guru dengan dengan kategori cukup baik, baik dan sangat baik. Berdasarkan kategori maka peningkatan terhadap profesionalitas guru di Madrasah Aliyah ini dapat dilakukan dengan memperbaiki pernyataan dengan kategori yang cukup baik yaitu : guru kurang bersemangat dalam memberikan materi pelajaran kepada siswa, karena gaji yang diterima kurang memadai; Menguasai materi pelajaran secara lebih mendalam merupakan kewajiban setiap siswa, bukan kewajiban guru; Guru kurang peduli dengan tingkat dan

kualifikasi kelulusan siswa, karena merasa kurang dihargai sebagai guru. Namun, dari kedua puluh indikator profesionalitas guru tersebut ternyata bahwa guru selalu berusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar dan berlatih, memiliki skor yang paling tinggi (3,41). Sedangkan pernyataan tingkat kepedulian terhadap kualifikasi kelulusan siswa memiliki rata-rata skor terendah (2,33). Indikator tanggung jawab atas keberhasilan siswa ini harus segera diperbaiki karena akan berdampak terhadap profesionalitas guru. Pilihan memperbaiki pernyataan kepedulian guru terhadap tingkat dan kualifikasi kelulusan siswa ini menjadi prioritas dalam memperbaiki profesionalitas guru dalam rangka meningkatkan kinerja guru.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Al-Khalifa dan Peterson, mengatakan bahwa: "kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai merasa puas dalam pekerjaannya dan profesional dalam melakukan pekerjaan<sup>23</sup>. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor profesionalitas (*profesionality*). Hubungan yang positif antara profesional yang tinggi dengan pencapaian kinerja pegawai.

### **8. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Budaya Organisasi dan Profesionalitas Guru terhadap Kinerja Guru**

Dengan menggunakan analisis verifikatif dapat dilakukan verifikasi atas perhitungan manual yang dimasukkan dalam bentuk tabel di Excel dengan hasil yang dikeluarkan SPSS dalam bentuk regresi model summary. Adapun tabel perhitungan manual menggunakan analisis jalur pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi dan profesionalitas guru secara bersama-sama terhadap kinerja guru menghasilkan nilai sebesar 0,266, yang kemudian diverifikasi berdasarkan hasil perhitungan regresi dari SPSS yang dapat dilihat di Model Summary pada R Square sebesar 0,265 (terjadi selisih antara perhitungan excel dan SPSS tetapi masih dianggap wajar karena pembulatan). Sehingga dapat disampaikan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi dan profesionalitas guru secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 26,5%. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi dan profesionalitas guru terbukti secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil ini sesuai dengan uji hipotesis, bahwa semakin baik kepemimpinan kepala madrasah

---

<sup>23</sup>Al-Khalifa dan Peterson, *On the relationship between initial motivation, and satisfaction and performance in joint ventures*, (London: European Journal of Marketing, Emerald Library, 2004), h.150

dan budaya organisasinya dan profesionalitas gurunya, maka kinerja guru juga akan semakin baik.

Untuk mengetahui variabel mana yang dominan di antara kepemimpinan Kepala Madrasah dan budaya organisasi dan profesionalitas guru yang berpengaruh terhadap kinerja guru dapat dilihat pada tabel *Coefficient*, dimana terlihat bahwa pengaruh profesionalitas guru terhadap kinerja guru lebih besar dari pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. Selanjutnya pengaruh budaya organisasi lebih besar terhadap kinerja guru dibandingkan pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru.

Berdasarkan analisis jalur juga diketahui nilai pengaruh profesionalitas guru terhadap kinerja guru lebih besar nilainya dari nilai pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. Selanjutnya pengaruh budaya organisasi lebih besar terhadap kinerja guru dibandingkan pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru. Sehingga dapat diputuskan secara partial secara berturut berdasarkan dominasi terbesar bahwa profesionalitas guru mempengaruhi kinerja guru lebih dominan dibandingkan kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi, selanjutnya budaya organisasi lebih dominan mempengaruhi kinerja guru daripada kepemimpinan Kepala Madrasah.

Selain itu berdasarkan analisis jalur juga membahas tentang pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung diantara variabel dua eksogen dan satu variabel endogen. Adapun berdasarkan perhitungan manual diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap profesionalitas guru adalah sebesar 0,020 dan pengaruh tidak langsungnya yaitu kepemimpinan kepala madrasah melalui budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah 0,013 dan dilanjutkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala madrasah melalui profesionalitas guru terhadap kinerja guru adalah 0,022. Sehingga dapat disampaikan bahwa dalam penelitian ini pengaruh kepemimpinan kepala madrasah melalui budaya organisasi dan profesionalitas guru terhadap kinerja guru memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya.

Selain itu berdasarkan perhitungan manual diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah sebesar 0,035 dan pengaruh tidak langsungnya yaitu budaya organisasi melalui kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru adalah 0,013 dan dilanjutkan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui profesionalitas guru terhadap kinerja guru adalah 0,029. Sehingga dapat disampaikan bahwa

dalam penelitian ini pengaruh budaya organisasi melalui kepemimpinan kepala madrasah dan profesionalitas guru terhadap kinerja guru memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya.

Selanjutnya untuk perhitungan manual diketahui bahwa pengaruh langsung profesionalitas guru terhadap kinerja guru adalah sebesar 0,085 dan pengaruh tidak langsungnya yaitu profesionalitas guru melalui kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru adalah 0,022 dan dilanjutkan pengaruh tidak langsung profesionalitas guru melalui budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah 0,029. Sehingga dapat disampaikan bahwa dalam penelitian ini pengaruh profesionalitas guru melalui kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya.

Berdasarkan perbandingan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen yaitu kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi dan profesionalitas guru terhadap variabel endogen yaitu kinerja guru diperoleh hasil bahwa pengaruh langsung mendominasi dibandingkan pengaruh tidak langsung. Sehingga untuk meningkatkan kinerja guru sebaiknya menggunakan pengaruh langsung dari masing-masing variabel atau dalam artian memperbaiki secara langsung variabel kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi serta profesionalitas guru yang memiliki pengaruh terhadap kinerja guru.

Adapun pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi dan profesionalitas guru secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru memiliki kontribusi sebesar 26,5%. Sisanya sebesar 73,5% dipengaruhi faktor lain yang tidak dalam penelitian ini. Kecilnya kontribusi yang dihasilkan dari pengaruh simultan variabel eksogen terhadap kinerja guru membuat penelitian ini menyarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan melibatkan variabel lain di luar variabel yang telah di teliti dalam penelitian ini, karena kemungkinan kinerja guru meningkat justru dominasi pengaruh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Hasil penelitian ini telah sesuai dengan pandangan ahli yang menyampaikan bahwa di samping kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi, ternyata profesionalitas juga dapat meningkatkan kinerja. Hal ini mengacu pada pendapat Handoko bahwa profesionalitas sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang memperlihatkan kemampuan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan

untuk meningkatkan kinerja mereka<sup>24</sup>. Demikian juga Robbins, mengemukakan bahwa profesionalitas sebagai kemampuan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yaitu kinerja, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.<sup>25</sup>

### **C. Kesimpulan**

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalitas guru dengan kontribusi 27,8%. Dengan demikian, profesionalitas guru dapat ditingkatkan dengan cara mengefektifkan kepemimpinan Kepala Madrasah kepala Madrasah Aliyah;
2. Budaya organisasi Madrasah Aliyah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalitas guru dengan kontribusi 28%. Dengan demikian, profesionalitas guru dapat ditingkatkan dengan cara mengembangkan dan memperkuat budaya organisasi yang ada di Madrasah Aliyah;
3. Kepemimpinan Kepala Madrasah dan budaya organisasi yang ada di Madrasah Aliyah secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalitas guru dengan kontribusi 37,5%. Secara parsial, budaya organisasi lebih dominan dalam mempengaruhi profesionalitas guru. Dengan demikian, profesionalitas guru dapat ditingkatkan dengan cara mengembangkan serta memperkuat budaya organisasi Madrasah Aliyah dan mengefektifkan kepemimpinan Kepala Madrasah kepala Madrasah Aliyah;
4. Kepemimpinan Kepala Madrasah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi. Besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh langsung sebesar 14,9%. Adapun besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh tidak langsung sebesar 6% . Sehingga kontribusi secara total baik itu secara langsung maupun tidak langsung sebesar 20,9% dan sisanya 79,1% dipengaruhi faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Dengan demikian, kinerja guru dapat ditingkatkan

---

<sup>24</sup>Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, (Yogyakarta : BPFE, 2000), h. 35

<sup>25</sup>Robbins, *Op.cit.*, h. 205

- dengan cara mengefektifkan secara langsung kepemimpinan Kepala Madrasah;
5. Budaya organisasi pada Madrasah Aliyah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi. Besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah sebesar 16,8%. Adapun kontribusi atau sumbangan pengaruh tidak langsung sebesar 6,02%. Sehingga kontribusi secara total baik itu secara langsung maupun tidak langsung sebesar 22,8% dan sisanya 77,2% dipengaruhi faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Dengan demikian, kinerja guru dapat ditingkatkan dengan cara mengembangkan dan memperkuat budaya organisasi pada Madrasah Aliyah;
  6. Kepemimpinan Kepala Madrasah dan budaya organisasi pada Madrasah Aliyah secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh langsung sebesar 21,3%. Adapun besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh tidak langsung sebesar 8,1% . Berdasarkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung maka di dapat pengaruh total sebesar 29,4% dan sisanya 70,6% dipengaruhi faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Dengan demikian, kinerja guru dapat ditingkatkan dengan mengembangkan serta memperkuat budaya organisasi Madrasah Aliyah dan kemudian mengefektifkan kepemimpinan Kepala Madrasah kepala Madrasah Aliyah;
  7. Profesionalitas guru terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah dengan kontribusi 21,5%. Dengan demikian, kinerja guru dapat ditingkatkan dengan cara mengembangkan profesionalitas guru Madrasah Aliyah;
  8. Kepemimpinan Kepala Madrasah, budaya organisasi, dan profesionalitas guru secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah dengan kontribusi 26,5%. Secara parsial, profesionalitas guru paling dominan mempengaruhi kinerja guru. Dengan demikian, kinerja guru dapat ditingkatkan dengan meningkatkan profesionalitas guru, mengembangkan budaya organisasi Madrasah Aliyah, dan mengefektifkan kepemimpinan Kepala Madrasah kepala Madrasah Aliyah.

## Daftar Pustaka

- Akadum, *Sistem Manajemen Kinerja Guru*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka utama, 1999
- Al-Khalifa dan Peterson, *On the relationship between initial motivation, and satisfaction and performance in joint ventures*, European Journal of Marketing. Emerald Library. London., 2004
- Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru.*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1999
- Endang Tirtana Putra dan Yelvia Yunita, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMAN 1 Simpang Empat*, e-jurnal Aprisiasi Ekonomi Vol 2 No 3, September 2014
- Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta : BPFE, 2000
- Heyneman dan Loxley., *American Journal of Sociology*., Volume 88, Issue 6, h. 1162- 1194, 1983
- Jacob & Jakckues, *Executive Military Leadership*, dalam K.E Clark & M.B Clark, *Measures of Leadership*. West Orange, NS: Leadership Library of America, Inc., 1990
- John Suprihanto, *SDM Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 1996
- Kemenag online,  
[https://balitbangdiklat.kemenag.go.id/assets/uploads/2016/09/5\\_nilai\\_budaya\\_kemenag\\_compressed.pdf](https://balitbangdiklat.kemenag.go.id/assets/uploads/2016/09/5_nilai_budaya_kemenag_compressed.pdf)
- Kemenag online: <http://emispendis.kemenag.go.id>
- Massarik, *Leadership Style*. Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall, International Editional Editions. 1961
- Mathis & Jackson, *Human Resource Management, Global Strategy For Managing A Diverse Workfoce, Fifth Edition*, New Jersey: Prentice Hall, International Editional Editions., 2001
- Pidarta, *Pengelolaan Madrasah yang Profesional*, Jakarta:Gunung Agung, 1997
- Rauch & Behling, *Leaders and Managers International Perspective on Managerial Behavior and Leadership*, Elmsford, NY: Pergamon., 1984
- Rhee, *The beat and rhythm of competency development over two years*. Journal of Management Developmen, Vol.27, No. 1. Emerald Library. London, 2008

- Robbins SP, dan Judge, *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta : Salemba Empat, 2008
- Robbins, S., *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Pujaatmaka, Jakarta : Prenhallindo., 1996
- Schuller dan Jackson, *Organizational Behavior and Personnel Psychology, First Edition*, Richard D. Irwin., 1996
- Sekaran, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. United Kingdom: John Wiley & Sons., 2010
- Sugiyono., *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010
- Suryadi Prawiro Sentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja Madrasah*, Bandung: Ilham Jaya, 1999.
- Timpe, *Productivity Management*, 1st Edition, 1998.