

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH,  
BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
SMK MUHAMMADIYAH SE-KABUPATEN WONOSOBO**

*THE INFLUENCE OF PRINCIPAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
MUHAMMADIYAH VOCATIONAL HIGH SCHOOL IN WONOSOBO REGENCY*



**Oleh**

**Jumeneng**

**18.0406.0020**

**TESIS**

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
Guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)  
Program Pendidikan Magister Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
TAHUN 2021**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan kebutuhan pokok dalam menghadapi berbagai perubahan dan tantangan yang muncul di era globalisasi. Indonesia adalah salah satu negara yang mempunyai sumber daya manusia yang cukup besar. Salah satu cara yang tepat untuk membentuk sumber daya manusia yang memiliki kualitas yaitu melalui pendidikan. Pendidikan mempunyai peranan penting dalam membangun masyarakat sebagaimana tertera dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyebutkan bahwa: “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mampu mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”.

Lembaga pendidikan, salah satunya adalah sekolah mempunyai peranan yang besar dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Lembaga pendidikan dikatakan bermutu dan memiliki peran aktif dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, salah satu indikasinya adalah jika terdapat pemimpin, tenaga pendidik

dan kependidikan (pegawai) yang memiliki kinerja dan komitmen yang tinggi dalam membangun organisasi sesuai perkembangan zaman.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan berfungsi sebagai penanggung jawab semua kegiatan di sekolah. Hal ini tercantum dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kemajuan suatu sekolah sangat ditentukan oleh kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006) terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu sebagai 1) edukator/pendidik, 2) manajer, 3) administrator, 4) supervisor/penyelia, 5) leader/pemimpin, 6) pencipta iklim kerja, dan 7) wirausahawan. Selain itu kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi yakni: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk dapat mempengaruhi, menggerakkan, dan membina para pendidik dan tenaga kependidikan yang lain sehingga mereka mau melakukan tugas-tugas pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi perilaku bawahan sangat dipengaruhi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan tampak dalam kegiatan sehari-hari dalam hal bagaimana cara pemimpin memerintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan,

cara memberi pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menggerakkan dan memimpin rapat, dan cara mengambil keputusan. Apakah kepala sekolah lebih mementingkan tugas, kerjasama atau tugas dan kerjasama.

SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo yang terdiri dari 3 lembaga yaitu SMK Muhammadiyah 1 Wonosobo, SMK Muhammadiyah 2 Wonosobo, dan SMK Muhammadiyah 3 Wonosobo merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang dimiliki oleh Persyarikatan Muhammadiyah yang pengelolaannya dipimpin oleh Kepala Sekolah. Lembaga tersebut berdiri dan diselenggarakan oleh Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Daerah Muhammadiyah Wonosobo (Majelis Dikdasmen PDM Wonosobo).

Mengelola lembaga tentunya memerlukan kinerja pegawai yang baik agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Hal yang mendasar dalam kinerja pegawai di sebuah lembaga adalah disesuaikan dengan tujuan organisasi itu sendiri, sehingga antara sebuah kondisi, kebutuhan, dan proses pengelolaan organisasi akan berjalan dengan baik.

Seperti halnya lembaga pendidikan di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo sangat membutuhkan kinerja pegawai yang tinggi dalam pengelolaannya agar dapat terus berkembang dan bersaing dengan lembaga pendidikan sejenisnya secara terbuka. Persaingan yang sifatnya lebih terbuka antar pelaku lembaga pendidikan, sehingga memaksa organisasi-organisasi dituntut aktif dalam meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber dayanya

agar mampu menghadapi bahkan memenangkan persaingan global (Wicaksono, 2014:1).

Permasalahan kinerja pegawai ditemukan di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo berdasarkan observasi awal terhadap beberapa pegawai adalah Perolehan peserta didik baru yang dalam 3 (tiga) tahun terakhir menurun yang dimungkinkan karena ada penurunan kinerja pegawai sehingga perlu dicarikan solusi pemecahan masalahnya. Kemudian adanya persepsi publik pada kepemimpinan kepala sekolah yang dimungkinkan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo. Selain itu, ditemukan rendahnya komitmen terhadap sekolah dilihat dari tidak terlaksananya tugas dengan baik. Hal itu juga karena ada komunikasi yang tidak harmonis antara satu dengan yang lain sehingga sebagian guru dan karyawan tidak bisa bekerjasama dengan yang lain. Kinerja pegawai juga dapat dilihat dari adanya sebagian guru dan karyawan yang tidak mengindahkan/patuh terhadap kepemimpinan kepala sekolah yaitu seperti tidak melaksanakan tugas dengan baik disebabkan karena terprovokasi dari pegawai lain yang tidak bertanggung jawab meskipun sudah menjadi kewajiban dan tanggungjawabnya. Serta sebagian guru dan karyawan tidak disiplin dalam bekerja baik tentang absensi maupun dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya serta sering terlambat dalam menghadiri rapat.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penulis menarik persepsi ada permasalahan yang muncul terkait kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Untuk itu penulis menganggap permasalahan tersebut perlu dikaji dan diteliti kebenarannya berdasarkan fakta-fakta perlu diungkap kesenjangan antara kenyataan yang terjadi dibandingkan dengan kenyataan yang diharapkan atau kesenjangan antar teori yang ada melalui penelitian dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SMK MUHAMMADIYAH SE-KABUPATEN WONOSOBO”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, selanjutnya dapat diidentifikasi beberapa masalah secara detail yang ditemukan sebagai berikut:

1. Perolehan peserta didik baru yang dalam 3 (tiga) tahun terakhir menurun yang dimungkinkan karena ada penurunan kinerja pegawai sehingga perlu dicarikan solusi pemecahan masalahnya.
2. Persepsi publik pada kepemimpinan kepala sekolah yang dimungkinkan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
3. Rendahnya komitmen terhadap sekolah dilihat dari tidak terlaksananya tugas dengan baik.

4. Adanya komunikasi yang tidak harmonis antara satu dengan yang lain.
5. Adanya sebagian guru dan karyawan tidak bisa bekerjasama dengan yang lain.
6. Ada sebagian guru dan karyawan yang tidak mengindahkan/patuh terhadap kepemimpinan kepala sekolah yaitu seperti tidak melaksanakan tugas dengan baik disebabkan karena terprovokasi dari pegawai lain yang tidak bertanggung jawab.
7. Sebagian guru dan karyawan tidak melaksanakan apa yang sudah menjadi kewajiban dan tanggungjawabnya dengan baik.
8. Sebagian guru dan karyawan tidak disiplin dalam bekerja baik tentang absensi maupun dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.
9. Sebagian besar guru dan karyawan sering terlambat dalam menghadiri rapat.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang ditemukan, maka permasalahan dibatasi pada kinerja pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo yang dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Pembatasan masalah yang dimaksud adalah hanya berdasarkan pertimbangan berbagai aspek metodologis dan teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian ini, kelayakan untuk diteliti, serta keterbatasan peneliti tanpa mengorbankan kebermaknaan arti, konsep atau topik yang akan

diteliti sesuai identifikasi masalah yang ditemukan. Kemudian identifikasi masalah yang ditemukan dan telah diuraikan di atas akan penulis tegaskan pada rumusan masalah yang akan diteliti.

#### **D. Rumusan Masalah**

Dari uraian di atas, maka pokok masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
2. Bagaimana Budaya Organisasi Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
3. Bagaimana Komitmen Organisasi Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
4. Bagaimana Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
5. Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
6. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
7. Bagaimana Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.

8. Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
2. Untuk mengetahui bagaimana Budaya Organisasi di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
3. Untuk mengetahui bagaimana Komitmen Organisasi di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
4. Untuk mengetahui bagaimana Kinerja Pegawai di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis, apakah ada pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis, apakah ada pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis, apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis, apakah ada pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi secara simultan Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi organisasi, penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo untuk mengetahui arti pentingnya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi yang dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
2. Bagi pegawai, diharapkan dapat memberi masukan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai. Diharapkan dari hasil penelitian ini dijadikan sebagai penambah wawasan tentang pentingnya memiliki kinerja yang baik dalam organisasi.

3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan untuk memperkaya, memperluas, dan memperdalam teori kinerja pegawai.
4. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut tentang kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

###### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Proses pelaksanaan tugas dan kewajiban pemimpin disebut dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak terlepas dari konsep secara umum.

Berbagai macam definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. Prajudi Atmosudirjo (dalam Hikmat, 2011: 251) menjelaskan kepemimpinan adalah:

“Kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang untuk mencontoh atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang bersedia untuk melakukan apa yang dikehendakinya”.

Kepemimpinan adalah suatu seni, kesanggupan (*ability*) atau teknik untuk membuat sekelompok orang bawahan dan organisasi formal atau para pengikut atau para simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau menaati segala apa yang dikehendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya, bahkan mungkin rela berkorban untuknya (Hikmat, 2011:252).

Kepemimpinan menurut Bush (dalam buku Husaini Usman, 2013: 311), “*I mean influencing others actions in achieving desirable ends.*” (saya mengartikan kepemimpinan dengan bagaimana mempengaruhi tindakan orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan). Definisi ini mengandung tiga hal penting, yaitu 1) mempengaruhi, 2) tindakan orang lain, dan 3) tujuan akhir. Menurut Sagala (2009:115), kepemimpinan biasanya mempengaruhi perilaku orang lain secara individu maupun kelompok agar melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Secara umum kepemimpinan menggambarkan proses yang terdiri atas masukan, proses, dan keluaran, bukan sesuatu yang terjadi seketika.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama guna mencapai tujuan sebuah kelompok atau organisasi.

b. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu **kepala** dan **sekolah**. Kata **kepala** dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, sedangkan **sekolah** adalah sebuah lembaga pendidikan tempat terjadinya proses belajar mengajar antara siswa dan guru, siswa menerima pelajaran dan guru memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin suatu lembaga pendidikan tempat terjadinya proses belajar mengajar antara guru dan siswa. Wahjosumidjo (2002:83) mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sementara Rahman dkk. (2006:106) mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah. Mulyasa (2007: 67) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah mereka yang bertugas memimpin sekolah dan diberi kewenangan yang luas dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian di sekolah. Rumusan tersebut menunjukkan demikian pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan.

Sebagai orang yang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok kepala sekolah tersebut adalah guru yaitu tenaga pengajaran dan pendidik, disini dalam suatu sekolah seorang kepala sekolah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan.

Kepala sekolah merupakan pemimpin formal. Pemimpin formal adalah pemimpin yang ditunjuk oleh suatu lembaga dengan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memegang jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kartono (2003: 8-9) pemimpin formal mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Berstatus sebagai pemimpin selama masa jabatan tertentu atas dasar legalitas formal oleh penunjukkan pihak yang berwenang;
2. Sebelum pengangkatan, ia harus memiliki beberapa persyaratan formal terlebih dahulu;
3. Menerima dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas kewajibannya, karena itu ia selalu memiliki atasan;
4. Mendapat balas jasa materiil dan immateriil tertentu;
5. Bisa dipromosikan dan dimutasikan;
6. Apabila melakukan kesalahan- kesalahan, dapat dikenakan sanksi dan hukuman;

7. Selama dalam masa jabatan dapat diberi kekuasaan dan wewenang untuk menentukan mengelolalembaga yang dipimpinnya.

Mulyasa (2011: 24) mengatakan bahwa kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya, serta hubungan dengan masyarakat sekitar merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah harus bekerjasama dengan para guru yang dipimpinnya, dengan orang tua murid atau BP3 serta pihak pemerintah setempat.

Menurut Slamet P.H (2002:2) “kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu masukan bagi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsi serta berpengaruh terhadap berlangsungnya proses persekolahan”. Pusat pendidikan dan pelatihan pegawai departemen pendidikan nasional (2005:58) mengatakan bahwa “kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan perilaku yang diperlihatkan pemimpin kepala sekolah dalam kegiatan manajemen sumber daya sekolah yang utamanya untuk mengelola warga sekolah”.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2008:83). Sedangkan menurut Samani (2009:11), kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jadi, kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan dan memberi bantuan terhadap semua sumber daya yang ada di suatu sekolah agar dapat mencapai tujuan sekolah.

Dari pengertian kepemimpinan dan kepala sekolah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sebuah sekolah, untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada sebuah sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

c. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah berfungsi sebagai penanggungjawab semua kegiatan pendidikan di sekolah. Hal tersebut tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 28 tahun 2010 pasal 12 tentang tugas kepala sekolah yaitu: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana”.

Menurut Soewardji (1966:21), kepala sekolah mempunyai tugas sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan (*educational leader*). Hadari Nanawi (1995:90), juga mengungkapkan bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai:

- 1) Administrator, selaku administrator dia berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah.
- 2) Manajer, sebagai manajer pendidikan kepala sekolah berfungsi mewujudkan pendayagunaan setiap personal dengan tepat agar mampu melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal untuk memperoleh hasil yang sebesar-besarnya, baik dari segi kuantitas dan kualitas proses belajar mengajar di sekolah.
- 3) Pemimpin, sebagai seorang pemimpin pendidikan kepala sekolah berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja

sama antar personal, agar secara serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efektif dan efisien.

Wahjosumidjo (2007:106-109) menambahkan fungsi seorang pemimpin yaitu:

- 1) Dalam menghadapi warga sekolah yang beragam, kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana dan adil. Dengan kata lain, kepala sekolah harus dapat memperlakukan semua warga sekolah sama, sehingga dapat menciptakan semangat kebersamaan di antara guru, staf, dan para siswa (*arbitrating*);
- 2) Kepala sekolah memberi saran atau sugesti, anjuran sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara dan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (*suggesting*);
- 3) Kepala sekolah memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, maupun suasana yang mendukung (*supplying objectives*);
- 4) Kepala sekolah harus mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat guru, staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (*catalysing*);
- 5) Kepala sekolah harus dapat menciptakan rasa aman di dalam

lingkungan sekolah sehingga para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (*providing security*);

- 6) Kepala sekolah harus menjaga integritasnya sebagai orang yang menjadi pusat perhatian karena akan menjadi orang yang mewakili kehidupan sekolah di mana dan dalam kesempatan apapun (*representing*);
- 7) Kepala sekolah adalah sumber semangat bagi para guru, staf, dan siswa sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*);
- 8) Kepala sekolah harus dapat menghargai apa pun yang dihasilkan oleh bawahannya (*praising*).

Berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan, serta pengawasan terhadap kegiatan pendidikan, dengan demikian pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan kegiatan dapat dilaksanakan oleh masing-masing pribadi secara serempak, efektif, dan efisien.

d. Kompetensi Kepala Sekolah

Istilah *kompetensi* berasal dari bahasa Inggris yaitu *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Menurut Jamal Ma'mur Asmani (2009: 38), kompetensi merupakan satu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dinilai, yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan dengan bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tertentu. Standar kompetensi tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah terdapat dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007.

Kompetensi yang *harus* dimiliki kepala sekolah adalah (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial. Berikut adalah penjabaran dari kompetensi-kompetensi tersebut.

1) Kompetensi Kepribadian

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah/madrasah.
- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

## 2) Kompetensi Manajerial

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.

- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
  - j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
  - k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
  - l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
  - m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.
  - n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
  - o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
  - p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- 3) Kompetensi Kewirausahaan
- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
  - b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah

sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

#### 4) Kompetensi Supervisi

- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.
- b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

#### 5) Kompetensi Sosial

- a) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah sangat beragam, namun dari sekian banyak kompetensi yang diharapkan kelima kompetensi yang disebutkan di atas dapat menjadi dasar untuk dapat menjalankan tugas sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah dapat melaksanakan tugas dengan baik apabila didasari oleh kemampuan dalam memimpin anggota, keterampilan konseptual, dan hubungan manusiawi, mampu berkomunikasi dengan guru maupun dengan pihak atasan, mampu menilai kinerja guru dan staf administrasi, kemampuan menganalisis masalah, mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

e. Kepemimpinan Dalam Islam

Dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah SAW sama artinya yang terkandung dalam perkataan “amir” atau pengusaha. Oleh karena itu kedua istilah dalam Bahasa Indonesia disebut sebagai pemimpin formal.

Selain kata khalifah disebut juga Ulil Amri yang satu akar dengan kata amir sebagaimana di atas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa ayat 59 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ  
مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ  
تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

Setiap kepemimpinan selalu menggunakan power atau kekuatan.

Kekuatan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain. Kemampuan pemimpin untuk membina hubungan baik, komunikasi dan interaksi dengan para bawahan dan seluruh elemen perusahaan. Kemampuan adalah persyaratan mutlak bagi seorang pemimpin dalam membina komunikasi untuk menjalankan perusahaan sehingga akan terjadi kesatuan pemahaman.

Selain itu dengan kemampuan kepemimpinan akan memungkinkan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas dan tanggung jawab dengan jujur, amanah, ikhlas, dan profesional.

Dalam Islam sendiri di dalam sejarah mengalami pasang surut pada sistem kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan kurangnya

pemahaman pemimpinannya terhadap masa depan mengenai bagaimana mengatur strategi dalam memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh umat dalam segala posisi kehidupan untuk menentukan langkah sejarah. Untuk itu kepemimpinan sangatlah mempengaruhi bagi kesejahteraan umat, apakah akan mencapai suatu kejayaan atau bahkan suatu kemunduran. Karena bukan rahasia umum lagi bahwa Islam pernah mencapai suatu masa kejayaan ketika abad-abad perkembangan awal Islam.

Dalam Islam seseorang yang menjadi pemimpin haruslah memenuhi enam persyaratan, yaitu:

- 1) Mempunyai kekuatan, kekuatan yang dimaksudkan disini adalah kemampuan dan kapasitas serta kecerdasan dalam menunaikan tugas-tugas.
- 2) Amanah, yakni kejujuran, dan kontrol yang baik.
- 3) Adanya kepekaan nurani yang dengannya diukur hak-hak yang ada.
- 4) Profesional, hendaknya dia menunaikan kewajiban-kewajiban yang dibebankan padanya dengan tekun dan profesional.
- 5) Tidak mengambil kesempatan dari posisi atau jabatan yang sedang didudukinya.
- 6) Menempatkan orang yang paling cocok dan pantas pada satu-satu jabatan.

f. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Mahazan, et al. (2015) kepemimpinan Islami dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1) Kepercayaan/Integritas

Menjalankan amanah yang dipercayakan oleh organisasi dengan baik sesuai pedoman yang ditetapkan.

2) Orientasi karyawan

Memberikan saran kepada karyawan untuk melakukan hal-hal baik termasuk tentang keagamaan.

3) Muhasabah (Retrospeksi)

Menyadari bahwa suatu jabatan adalah ujian dari Allah SWT yang jika tidak dilaksanakan dengan adil maka akan mendapat hukuman yang berat.

4) Kesabaran

Mampu menahan diri ketika marah untuk membuat suatu keputusan, keputusan baru diambil saat kemarahan telah mereda.

Dimensi Kepemimpinan menurut Bass dan Avolio (Sari, 2013: 19) adalah:

- 1) *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

- 2) *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
- 3) *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide ide dan gagasan gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi inovasi baru dibawah bimbingannya.
- 4) *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa kepemimpinan akan berdampak pada jalannya organisasi termasuk dapat mempengaruhi pegawai di dalam organisasi tersebut. Sehingga perlu peneliti sampaikan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai indikator kepemimpinan seperti yang telah dijelaskan menurut para ahli di atas. Untuk itu, berdasarkan para ahli di atas, penulis akan memadukan indikator kepemimpinan Islam menurut Mahazan, et al. (2015) dan Bass dan Avolio (Sari, 2013: 19) pada penelitian ini dalam mengukur kepemimpinan kepala sekolah yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan/Integritas
- 2) Orientasi karyawan
- 3) Muhasabah (Retrospeksi)

- 4) Kesabaran
- 5) *Idealized influence*
- 6) *Inspirational motivation*
- 7) *Intellectual simulation*
- 8) *Individualized consideration*

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya (Wibowo, 2010:16).

Organisasi menurut Mathis dan Jackson merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing masing, sebagai suatu kesatuan yang mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan (Ernawan, 2011:15).

Robert P. Vecchio memberikan definisi Budaya Organisasi sebagai nilai nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa Budaya Organisasi menyangkut keyakinan dan

perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma (Wibowo, 2010:17).

Saputra (2014: 15) berpendapat, nilai nilai atau norma norma sebagai unsur budaya manusia, hidup dan berkembang secara dinamis sesuai dengan kondisi organisasi dan menjadi kendali cara berpikir, bersikap dan berperilaku hidup bersama dalam kebersamaan sebagai sebuah organisasi. Nilai nilai atau norma-norma itulah yang kemudian menjadi Budaya Organisasi.

Schein dalam Saputra (2014: 16) mendefinisikan Budaya Organisasi sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan kaitannya dengan masalah masalah yang ada.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi adalah nilai nilai atau norma-norma yang dijadikan sebagai pedoman dalam suatu lingkungan bersama yang dianut dari generasi ke generasi.

Keberadaan budaya di dalam suatu organisasi atau disebut dengan Budaya Organisasi tidak bisa dilihat oleh mata tapi bisa dirasakan. Budaya Organisasi itu bisa dirasakan keberadaannya melalui

perilaku anggota atau cara cara berpikir, merasa, menanggapi dan menuntut para anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan kegiatan dalam organisasi lainnya. Oleh karena itu, Budaya Organisasi akan berpengaruh juga terhadap efektif tidaknya suatu organisasi (Siswanto dan Sucipto, 2008:141).

Menurut pendapat Sobirin (Siswanto dan Sucipto, 2008:142), konsep Budaya Organisasi dibagi menjadi dua, yakni: Ideational school dan Adaptionist school. Kedua madzhab tersebut memiliki memiliki sudut pandang yang berbeda. Ideational school berpendapat bahwa Budaya Organisasi merupakan apa yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan bersama para anggota sebuah komunitas/ masyarakat. Pandangan ini sering digunakan oleh para ahli teori organisasi, dimana basis pandangan lebih banyak dipengaruhi oleh disiplin organisasi.

Adapun sudut pandang Adaptationist school melihat organisasi dari apa yang diobservasi baik dari bangunan fisik organisasi (tata ruang dan arsitektur) maupun orang-orang yang terlibat di dalamnya, seperti perilaku dan cara mereka berkomunikasi. Pengikut pendapat ini kebanyakan para manajer dan praktisi bisnis yang memperlakukan Budaya Organisasi sebagai variabel internal yang mempengaruhi efektivitas organisasi.

Disamping kedua pendapat tersebut, gabungan kedua pendapat tersebut dikenal dengan Realist school. Pendapat ketiga ini menyadari

bahwa memahami Budaya Organisasi tidak hanya dengan melihat perilaku anggota organisasi tersebut, namun juga harus melihat sumber dari munculnya perilaku tersebut (Siswanto dan Sucipto, 2008:142).

Dari ketiga konsep budaya tersebut, dapat dilihat bahwa konsep budaya yang paling baik adalah konsep budaya Realist school yang merupakan gabungan antara dua konsep lainnya yaitu Ideational school dan Adaptationist school.

b. Elemen Budaya Organisasi

Elemen atau unsur Budaya Organisasi secara umum dapat dikategorikan menjadi dua elemen pokok. Pertama adalah elemen yang bersifat idealistik dan kedua adalah elemen yang bersifat behavioral (Jocano, 1990 dalam Siswanto dan Sucipto, 2008:141).

Elemen idealistik merupakan elemen yang menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah, walaupun organisasi itu terus berevolusi dan beradaptasi dengan lingkungan. Elemen ini biasanya tidak tampak dipermukaan, hanya orang-orang tertentu yang tahu dan menyadari tentang keberadaannya. Setiap organisasi hampir dapat dipastikan memiliki elemen ini. Namun, tidak semua organisasi menyatakan secara vulgar.

Elemen idealistik banyak dipengaruhi oleh pendirian organisasi tersebut. Ideologi pendiri tampak dalam bentuk doktrin, falsafah hidup

dan nilai-nilai individualnya. Seiring dengan perkembangan organisasi, semakin berkembang organisasi akan semakin menampilkan ideologinya. Ideologi tersebut akan tercermin dalam visi dan misi organisasi.

Davis (Siswanto dan Sucipto, 2008:144) berpendapat bahwa elemen organisasi meliputi *guiding belief and daily belief*. Davis menggunakan istilah *guiding belief* untuk menggantikan elemen idealistik. *Guiding belief* ini merupakan keyakinan yang menjadi tuntunan untuk kegiatan organisasi sehari-hari. Adapun Schein dan Rousseau berpendapat bahwa elemen idealistik tidak hanya berupa elemen nilai-nilai organisasi, namun berupa asumsi dasar.

Elemen behavioral merupakan elemen yang kasat mata berupa perilaku sehari-hari anggota organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi. Seringkali kita menilai Budaya Organisasi dengan hanya mengamati perilaku para anggota organisasi.

Kalau kita perhatikan, ada keterkaitan hubungan antara elemen idealistik dengan elemen behavioral. Sesuatu yang berada di permukaan adalah cermin dari apa yang berada di dasar. Namun demikian kajian Budaya Organisasi akan memiliki tinjauan yang komprehensif dengan memasukkan kedua elemen tersebut (Siswanto dan Sucipto, 2008: 145).

c. Macam Macam Budaya Organisasi

Ada beberapa macam Budaya Organisasi (Siswanto dan Sucipto, 2008:147) di antaranya yaitu:

1) Budaya Peran (Apollo)

Jenis Budaya Organisasi (lembaga) yang memiliki ciri ciri birokrasi tinggi, dikelola secara ilmiah dan memiliki disiplin tinggi.

2) Budaya Kuasa (Zeus)

Jenis Budaya Organisasi (lembaga) yang mempunyai ciri ciri yaitu ada seorang tokoh di tengah tengah dan di pusat hubungan dengan teman teman yang sehati sepikiran dan mempunyai ciri ciri lisan yang kuat dan intuitif.

3) Budaya Tugas atau Matrik (Athena)

Jenis Budaya Organisasi di mana di dalamnya orang-orang berkumpul dari latar belakang ilmu dan ketrampilan yang berbeda beda, namun mereka berfokus pada tugas yang sama.

4) Budaya Atomistis (Bionysius)

Merupakan jenis Budaya Organisasi di mana di dalam orang orang berkumpul karena suatu minat, visi atau keterangan yang sama

d. Ciri Ciri Budaya Organisasi

Samdeep dan Lylesussman (Siswanto dan Sucipto, 2008:147), mengklasifikasikan 11 ciri budaya perusahaan yang unggul, yaitu:

- 1) Keyakinan yang tidak tergoyahkan bahwa manusia adalah sumber daya perusahaan yang paling penting.
- 2) Dukungan dari kewirausahaan intern menghargai karyawan yang membantu perusahaan yang tercapai misinya.
- 3) Pengendalian yang lebih yang didasarkan pada loyalitas dan komitmen ketimbang pada aturan dan kepatuhan.
- 4) Komitmen pada karyawan terhadap tujuan perusahaan lebih tinggi ketimbang komitmen mereka terhadap kelompok atau pribadi.
- 5) Komitmen manajemen puncak untuk menyemaikan kebanggaan di kalangan semua karyawan.
- 6) Komitmen manajemen puncak untuk menghasilkan produk atau layanan yang unggul lainnya.
- 7) Keyakinan akan kepentingan ritual, upacara dan pahlawan perusahaan.
- 8) Keyakinan akan pentingnya informasi kabar baik maupun kabar buruk.
- 9) Kesadaran bahwa komunikasi ke atas lebih penting daripada komunikasi ke bawah.
- 10) Dukungan manajemen puncak atas pelatihan dan pengembangan komitmen untuk selalu lebih pandai daripada pesaing.

e. Tipe Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins (dalam Wibowo, 2010:28)

mengelompokkan tipe budaya menjadi empat tipe yaitu:

1) *Network Culture*

Organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman. Budaya ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetiakawanan rendah.

2) *Mercenary Culture*

Organisasi berfokus pada tujuan. Budaya Organisasi ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi.

3) *Fragmented Culture*

Organisasi yang dibuat dari para individualis. Budaya ini ditandai oleh solidaritas dan sosiabilitas yang rendah. Orang yang bekerja dalam *fragmented culture* sedikit melakukan kontak dan dalam banyak hal mereka bahkan tidak saling mengenal.

4) *Communal Culture*

Organisasi menilai baik persahabatan dan kinerja. Budaya ini ditandai oleh sosiabilitas dan solidaritas tinggi. Anggota *communal culture* sangat bersahabat satu sama lain dan bergaul dengan baik, baik secara pribadi maupun profesional.

f. Fungsi Budaya Organisasi

Adapun fungsi Budaya Organisasi menurut pandangan Stephen P. Robbins (dalam Wibowo, 2010:51) adalah:

- 1) Mempunyai boundary-defining roles, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
- 2) Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
- 3) Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja.
- 5) Budaya melayani sebagai sense-making dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Dalam pandangan Islam, Budaya Organisasi juga memiliki peran yang sangat penting. Hal ini dikarenakan Budaya Organisasi dapat membentuk dan membimbing sikap dan karakter para pekerja. Dengan demikian, Budaya Organisasi yang baik dan sesuai dengan ajaran islam akan memiliki dampak yang positif dalam hal materiil dan spiritual terhadap perusahaan dan juga para pekerjanya.

Dalil tentang Budaya Organisasi tercantum dalam QS.Al-Isra': 84

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ ۚ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا

Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya

Ayat tersebut menjelaskan bahwa setiap orang berperilaku sesuai dengan pengaruh lingkungan disekitarnya. Hal tersebut dapat diartikan bahwa Budaya Organisasi yang dianut dan dijalankan dalam suatu perusahaan akan berpengaruh terhadap tabiat/perilaku orang-orang yang ada disekitarnya.

g. Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya Organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok di dalam suatu organisasi, padahal perilaku ini berpengaruh pula pada pencapaian prestasi tersebut dan sekaligus secara bersama-sama akan berpengaruh pada efektif - tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, secara singkat dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi sangat berpengaruh pada efektifitas organisasi (Siswanto dan Sucipto, 2008: 146).

Adanya Budaya Organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi (Siswanto dan Sucipto, 2008: 146) dalam hal:

- 1) Memudahkan koordinasi aktifitas dalam organisasi.
- 2) Memudahkan/menghemat komunikasi antar individu atau anggota, karena adanya sikap kebersamaan dalam menganut nilai nilai yang ada.
- 3) Terciptanya keharmonisan hubungan dan kerjasama antar karyawan, sehingga motivasi kerja akan meningkat.
- 4) Kelancaran aktivitas organisasi, meningkatkan prestasi/efektivitas organisasi.
- 5) Pengambilan setiap keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah.

#### h. Perubahan Budaya Organisasi

Suatu organisasi tidak selamanya berlangsung, tetapi akan mengalami suatu perubahan seiring dengan perubahan kondisi organisasi itu sendiri. Keberadaan suatu organisasi tidak akan selamanya tetap melainkan akan mengalami perubahan, baik berupa perkembangan atau pensiutan dan perubahan ini akan mempunyai dampak pada perubahan Budaya Organisasi yang ada didalamnya. Suatu Budaya Organisasi mungkin dianggap cocok atau menguntungkan keberadaan dan perkembangan organisasi untuk waktu dan kondisi tertentu, akan tetapi pada kondisi yang lain biasa dianggap tidak cocok (Siswanto dan Sucipto, 2008: 150).

Faktor faktor penyebab perubahan Budaya Organisasi (Siswanto dan Sucipto, 2008: 150), yaitu:

- 1) Faktor internal organisasi.
- 2) Adanya perubahan tujuan, misi organisasi itu sendiri karena suatu hal.
- 3) Perubahan faktor lingkungan eksternal yang bersifat khusus (mikro) yang menuntut perubahan struktur strategi organisasi.
- 4) Perubahan faktor lingkungan eksternal yang bersifat umum (makro) yang juga menuntut penyesuaian kondisi organisasi.
- 5) Pengaruh budaya masyarakat sebagai sebuah sistem (lingkungan sistem yang lebih luas), dimana organisasi tersebut merupakan sistem.

i. Cara Mempertahankan Budaya Organisasi

Dalam sebuah organisasi secara kuat budaya itu dianut berguna sebagai aktivitas pemimpin yaitu adanya integritas atau kesetupaduan antar individu, namun budaya tersebut belum tentu berguna atau menguntungkan bagi perkembangan organisasi itu sendiri. Sebab ada budaya yang dianut di dalam organisasi (Budaya Organisasi) yang tidak sesuai lagi dengan perkembangan teknologi, kondisi ekonomi dan politik secara umum. Hal yang paling penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu:

1) Seleksi organisasi.

Tujuan eksplisit dari proses itu adalah untuk mempekerjakan individu yang mempunyai pengalaman dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan dari organisasi dengan berhasil.

2) Manajemen puncak.

Kebijakan pemerintah untuk mempertahankan nilai-nilai yang sudah ada.

3) Sosialisasi organisasi.

Organisasi seharusnya membantu pegawai baru untuk menyesuaikan dengan budaya yang ada dalam organisasi tersebut.

4) Menciptakan integritas atau kelompok antar individu berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang disepakati.

j. Indikator Budaya Organisasi

Denison dan Misra (Mansur, 2009: 17) merumuskan indikator indikator Budaya Organisasi sebagai berikut:

1) Pelibatan

Tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi menciptakan kesadaran akan kepemilikan dan tanggung jawab. Dari kesadaran ini, akan timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi.

## 2) Konsistensi

Efektivitas organisasi terjadi karena organisasi tersebut konsisten dan terintegrasi secara baik. Sikap perilaku seseorang berakar pada sekumpulan nilai nilai inti bersama, para pemimpin, dan anggota dilatih pada pencapaian kesepakatan walaupun mereka mempunyai perbedaan sudut pandang.

## 3) Adaptabilitas

Merupakan budaya yang dapat membuat suatu organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada.

## 4) Misi

Perusahaan yang dapat hidup dan berkembang adalah perusahaan yang memiliki misi yang memuat hubungan yang seimbang antara para stakeholder dari perusahaan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka untuk mengukur budaya organisasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sesuai indikator budaya organisasi menurut Denison dan Misra (Mansur, 2009: 17).

# 3. Komitmen Organisasi

## a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Pegawai-

pegawai yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berusaha untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja (Muslim: 2013: 81).

Selanjutnya menurut Mulyasa (2015: 257), menyampaikan bahwa komitmen merupakan janji yang tinggi bahwa seseorang akan mengabdikan diri dalam dunia pendidikan dengan sungguh-sungguh dalam keadaan yang bagaimana pun. Sehingga dengan seseorang memiliki komitmen maka seseorang tersebut dapat merasa aman dan nyaman dan menyenangkan dalam mengemban tugas dan fungsinya.

Shane dan Ann (2008: 119), mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan pernyataan emosional individu pegawai untuk selalu terlibat dalam sebuah organisasi tempat dia bekerja dan berada. Hal ini memberi arti bahwa komitmen organisasi merupakan gambaran emosi pegawai yang diwujudkan dengan keterikatannya terhadap suatu organisasi tertentu. Luthans dalam jurnal penelitian Imron, menguatkan komitmen organisasi dalam pengertiannya memiliki beberapa unsur yaitu: 1) Keinginan kuat untuk mempertahankan seorang anggota dalam organisasi tertentu; 2) Kemauan yang kuat untuk membela dan mempertahankan nama organisasi; dan 3) Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi tempat dia terlibat di dalamnya.

Sementara menurut Meyer & Allen (1997) dalam penelitian Salihin, dkk mengungkapkan bahwa komitmen secara normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang sangat tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Mowday, Porter, dan Steers dalam bukunya Zaitun (2011: 109), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Komitmen organisasi merupakan derajat dimana seseorang karyawan yang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi beserta tujuannya dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi atau sekolah tersebut. Komitmen organisasi terkait dengan organisasi yang telah memperkerjakan para pegawai tersebut. Komitmen organisasai menghasilkan tingkat kehadiran dan perputaran pegawai yang rendah (Robbins, 2010: 234).

Menurut Shelley E Taylor Dkk, (2009: 191), menyatakan bahwa komitmen bisa berasal dari empat sumber. Pertama, komitmen akan meningkat jika kita melakukan prilaku berdasarkan sikap. Kedua, komitmen bertambah ketika kita mendasarkan sikap kita pada pandangan publik. Ketiga, pengalaman langsung dengan objek sikap, ketika seseorang melakukan langsung suatu isu, biasanya sikapnya

akan lebih kuat. Keempat, kebebasan memilih sikap akan menimbulkan perasaan komitmen yang lebih besar ketimbang dia memilih sikap karena dipaksa atau terpaksa.

Menurut Robbins (2001), komitmen pada suatu organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Tetapi komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja, komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia, Luthas (2006) menunjukkan bahwa komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Nawawi dan Martini (2008) mendefinisikan komitmen adalah merupakan suatu keputusan atau perjanjian seseorang dengan dirinya

sendiri untuk melakukan atau tidak melakukan, berhenti atau meneruskan suatu perbuatan atau kegiatan.

Karyawan menyikapi nilai-nilai yang ada pada organisasi menjadi bagian dari idealisme dan emosi karyawan. Hal ini menjadikan karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi. Disamping rasa bangga sikap yang ditunjukkan karyawan antara lain: saling menghargai baik antara karyawan maupun dengan atasan, kesungguhan yang diwujudkan rela bekerja di luar jam kerja, mereka bekerja sekuat tenaga untuk kepentingan organisasi, kepercayaan diri terhadap tugas yang diembannya memiliki nilai sebagai bagian kontribusi keberhasilan organisasi, keyakinan yang kuat bahwa visi, misi, tujuan organisasi adalah positif dan akan terwujud.

Pada sisi lain karyawan loyal terhadap organisasi karena adanya aturan-aturan organisasi. Aturan tersebut mengikat karyawan dalam banyak hal, seperti banyaknya biaya yang dikeluarkan organisasi terhadap keberadaan karyawan, keuntungan secara psikologis (perasaan nyaman, aman, terlindungi) dan keuntungan secara ekonomi seperti adanya penghasilan tetap, tunjangan kerja, jaminan sosial, upah lembur, dan jaminan hari tua. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi dengan pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi sehingga

memutuskan untuk menetap pada suatu organisasi karena sebagai suatu pemenuhan kebutuhan sikap bertanggung jawab terhadap organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi.

b. Pentingnya Komitmen Organisasi

Komitmen seseorang dengan pekerjaannya merupakan hal yang sangat penting, hal tersebut disebabkan karena seseorang yang mempunyai komitmen maka ia cenderung akan melakukan pekerjaannya dengan giat, bersungguhsungguh, bertanggung jawab serta memiliki loyalitas yang baik pada pekerjaan, pimpinan, maupun organisasi tempat dimana ia bekerja.

Pada dasarnya setiap orang yang memiliki komitmen maka ia akan melaksanakan tugasnya dengan baik, namun komitmen tersebut bisa berada pada tingkat yang tinggi maupun yang rendah. Tinggi rendahnya komitmen di pengaruhi oleh tingkat perkembangan dan proses kejiwaan seseorang. Israil juga mengatakan bahwa komitmen seseorang tersebut dapat bertambah ataupun berkurang terhadap pekerjaannya dan hal tersebut sangat dipengaruhi oleh sikap (Hasibuan, 2009: 193).

Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya akan bersemangat, disiplin yang tinggi serta berkesempatan untuk meningkatkan profesionalisme dan produktifitas

kerja (Saydani, 2000: 422). Sikap positif terhadap pekerjaan akan membuat seseorang bersungguhsungguh dalam bekerja. Apabila seseorang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya maka dengan demikian akan mempermudah dalam pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Sebaliknya apabila komitmen kerja seseorang karyawan rendah, maka akan menghambat pula pada kelancaran pencapaian tujuan dari organisasi.

Menurut Siagian (1995: 255), komitmen memiliki lima komponen yaitu sebagai berikut:

- 1) Adanya perasaan bahwa tujuan organisasi sebagai keseluruhan telah menyatu dengan tujuan-tujuan individual para anggota organisasi. Dengan adanya perasaan demikian, maka tidak akan timbul lagi persepsi yang berbeda-beda di kalangan para anggota organisasi tentang cara-cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.
- 2) Perasaan keterlibatan psikologis dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan seseorang yang menimbulkan kepuasan kerja bagi yang bersangkutan berbagai manifestasi dari kepuasan kerja tersebut antara lain adalah: a) Labor turn-over yang rendah dalam arti bahwa tidak banyak jumlah orang yang meninggalkan organisasi karena ketidak puasannya; b) Penghasilan yang memadai yang memungkinkan seseorang menikmati hidup secara wajar, baik

dalam arti kemampuan memuaskan kebutuhan yang bersifat fisik materia, maupun dalam pemenuhan kebutuhan yang bersifat sosial, mental dan spiritual; c) Kesyettian organisasional yang tinggi; d) Solidaritas sosial dalam organisasi; e) Semangat bekerja, terutama dalam menghadapi tantangan tugas yang berat

- 3) Perasaan bahwa organisasi dimana seseorang menjadi anggota adalah organisasi terhormat, bukan saja karena mencari intern yang memberikan nilai yang tinggi kepada harkat dan martabat manusia, akan tetapi juga secara ekstern mampu melakukan interaksi yang positif dengan lingkungannya.
- 4) Perasaan bahwa organisasi yang dimasuki oleh seseorang melakukan kewajiban-kewajiban sosialnya, dalam semua segi kehidupan seperti di bidang politik, ekonomi, maupun sosial budaya.
- 5) Perasaan bahwa organisasi mempunyai peluang yang besar untuk tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang melalui para anggotanya akan mempunyai kesempatan yang luas pula untuk mengembangkan potensinya menjadi kemampuan nyata.

c. Bentuk/Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen & Meyer (1990) dalam penelitiannya Triana Fitriastuti membagi bentuk atau indikator komitmen organisasi berdasarkan tiga komponen komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) terdiri dari: karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas. Dari keempat antecedent tersebut, antecedent yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.
- 2) Komitmen kontinuans (*continuance commitment*) terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak memiliki pilihan kerja lain yang lebih menarik akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Komitmen

normatif karyawan dapat tinggi jika sebelum masuk ke dalam organisasi, orang tua karyawan yang juga bekerja dalam organisasi tersebut menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Sementara itu, jika organisasi menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas karyawan maka karyawan juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi.

Sedangkan Kanter dalam buku Wibowo (2013: 57), mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Komitmen berkesinambungan yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- 2) Komitmen terpadu yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain didalam organisasi. Ini terjadi karena pegawai percaya bahwa norma-norma yang bermanfaat.
- 3) Komitmen terkontrol yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku kearah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan.

### Aspek-aspek Komitmen Organisasi:

Menurut Streers dan Porter (1983), aspek-aspek komitmen organisasi yaitu meliputi:

- 1) Suatu kepercayaan dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai dan tujuan organisasi yaitu: pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- 2) Suatu keinginan yang kuat untuk berusaha sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi yaitu: adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- 3) Suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi atau bagian dari organisasi yaitu: yaitu Suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi atau bagian dari organisasi yang artinya adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi selalu merasakan ingin bertahan dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Moday dkk, (dalam Teresia 2008), mengemukakan komitmen telah didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada

dalam sebuah organisasi, konsep ini dapat dipecah menjadi tiga komponen yaitu:

- 1) Keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi
- 2) Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi
- 3) Kesiediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, hampir sama konsepnya tentang aspek atau bentuk komitmen organisasi pada intinya ada 3 aspek yakni: keyakinan dan penerimaan yang kuat dari tujuan dan nilai organisasi, kesediaan untuk bekerja keras sebagai bagian dari organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi.

Para karyawan memiliki komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Mereka memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggap sebagai suatu pemenuhan kebutuhan yang bersifat materi sampai kebutuhan aktualisasi diri.

Para karyawan memiliki keyakinan bahwa mereka secara individu memiliki tanggung jawab terhadap organisasi. Mereka tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Karena komitmen organisasi, mereka dengan bangga dan puas dapat bekerja lebih baik secara kualitas maupun kuantitas. Karyawan akan mengembangkan diri misalnya melalui

pendidikan dan banyak membaca informasi yang berkaitan dengan bidang tugasnya.

d. Faktor-Faktor Komitmen Karyawan

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Menurut Stum (1998) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada karyawan yaitu:

- 1) budaya keterbukaan
- 2) kepuasan kerja
- 3) kesempatan personal untuk berkembang
- 4) arah organisasi
- 5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan

Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain:

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; dan

- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Berdasarkan dari uraian diatas dapat yang dapat peneliti simpulkan bahwa faktor-faktor dari komitmen sendiri disebabkan banyak berbagai hal. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Stum (1998) dan Steers (dalam Sopiah, 2008) dan salah satu yang menjadi terpenting adalah kepuasan kerja, apabila karyawan merasa puas dalam pekerjaanya maka karyawan akan memiliki kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (Saydam 2000).

Kemudian dari uraian diatas peneliti cenderung sependapat dengan apa yang dikemukakan oleh Mayer, et al (dalam Zurnali 2010), mengemukakan bahwa pendapat bentuk atau indikator komitmen organisasi terdiri: *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*. Ketiga hal tersebut yang ada pada karyawan akan saling berkaitan untuk membangun komitmen organisasi pada dirinya. Sehingga indikator komitmen organisasi yang dikemukakan Mayer, et al (dalam Zurnali 2010) akan penulis jadikan indikator untuk mengukur komitmen organisasi dalam penelitian ini.

#### 4. Kinerja

##### a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *Actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001:67).

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2007:7).

Kinerja karyawan menurut Muhammad Zainur Roziqin (2010: 41), adalah sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya. Sedangkan Wirawan (2009: 3), menyatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Suryadi (1999: 2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sejalan dengan beberapa pendapat di atas Hariman dan Hilgert (Muhammad Zainur, 2010: 41), mengemukakan kinerja sebagai suatu perwujudan kerja aparatur yang selanjutnya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dan tujuan suatu organisasi pemerintahan, kinerja meliputi hasil-hasil yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan selama dia bekerja dalam menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai landasan apakah karyawan itu bisa dikatakan mempunyai prestasi kerja yang baik atau sebaliknya.

Sedangkan kinerja dalam pandangan Islam kinerja adalah suatu pencapaian atau hasil pekerjaan seseorang atau organisasi dalam suatu pekerjaan yang sesuai dengan kaidah-kaidah Islam.

Islam memberikan hak bagi setiap orang untuk memilih pekerjaan apa yang ingin dilakukannya, selama pekerjaan tersebut tidak bertentangan dengan syariat islam. Islam mengajarkan tentang pentingnya bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Hal tersebut sesuai dengan firman Allah:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ  
وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ۝

Artinya “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung” (QS. Al-Jumu’ah: 10).

Ayat tersebut menjelaskan bahwa manusia hendaknya bekerja untuk mencukupi kebutuhannya. Pekerjaan yang dilakukan tentu saja harus merupakan pekerjaan yang halal dan sesuai ajaran Islam. Karena dalam pandangan Islam pekerjaan juga dianggap sebagai ibadah. Dan dalam melakukan pekerjaan hendaknya selalu bersikap professional, sehingga akan memperoleh pencapaian (kinerja) yang baik.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Andini, 2014:38) antara lain:

- 1) Faktor Kepemimpinan merupakan faktor yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat dan arahan serta dukungan yang diberikan oleh seorang pemimpin.
- 2) Faktor tim merupakan faktor yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan teman dalam satu tim atau satu lingkungan kerja.

- 3) Faktor sistem merupakan faktor yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan.
- 4) Faktor kontekstual atau situasional merupakan faktor yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

c. Klasifikasi ukuran kinerja

Sebenarnya banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja harus relevan, signifikan dan komprehensif (Wibowo, 2007: 235). Tipe ukuran kinerja tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Produktivitas

Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

2) Kualitas

Pada kualitas terdiri dari ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, dan juga ukuran eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan dikapalkan sesuai yang dijanjikan.

4) *Cycle time*

Menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses.

5) Pemanfaatan sumber daya

Pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan.

6) Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

d. Pelaksanaan Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2009: 103), menyatakan bahwa “pelaksanaan kinerja adalah proses sepanjang tahun di mana pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaannya dan berupaya mencapai kinerjanya dengan menggunakan kompetensi kerjanya”.

Karyawan dan para manajer dalam pelaksanaan kinerja masing-masing mempunyai tugas yang harus dipenuhi agar kinerja dari suatu perusahaan tersebut bisa dikatakan tinggi, karena tingkat kinerja perusahaan tidak lepas dari kinerja para karyawan yang ada dibawahnya. Sebagai seorang karyawan dalam upaya mencapai

kinerjanya menurut Wirawan (2009: 103), mempunyai tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Berkomitmen dalam hal pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama oleh para manajer dan karyawan.
- 2) Karyawan harus meminta kepada para manajer untuk mendapatkan balikan dan pelatihan karena fungsinya sangat penting yaitu sebagai alat untuk mengembangkan kinerjanya.
- 3) Berkomunikasi secara aktif dan berkelanjutan dengan para manajer ketika melaksanakan tugasnya.
- 4) Mencatat berbagai informasi seputar kemajuan atau seberapa besar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dan mengkomunikasikannya kepada manajernya
- 5) Mempersiapkan diri dan data-data yang diperlukan pada saat manajer akan menelaah kinerjanya. Misalnya karyawan mempersiapkan evaluasi sumatif dan evaluasi formatif.

Di samping karyawan yang mempunyai tanggung jawab dalam upaya mencapai kinerjanya, para manajer juga mempunyai kewajiban sebagai berikut:

- 1) Mampu menciptakan iklim kerja yang baik serta mampu menyediakan berbagai fasilitas yang dapat memajukan kinerja para karyawan.

- 2) Memonitor kinerja para karyawan dan mencatatnya kedalam buku kerja.
- 3) Merevisi tujuan serta menyesuaikan standar kinerja dan kompetensi pekerjaan para karyawan dari tahun ke tahun karena lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang selalu berubah-ubah.
- 4) Memberi balikan dan pelatihan kepada karyawan dengan maksud untuk membantu karyawan membuat koreksi atas apa yang sedang dilakukan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuannya dan kritik terhadap karyawan.
- 5) Menyediakan program pengembangan agar para karyawan berkembang dalam hal kompetensi dan pengalamannya dengan tentunya dengan maksud agar kinerja para karyawan meningkat.
- 6) Memberikan kompensasi atau imbalan agar tetap dipertahankan kepada para karyawan yang telah mempunyai perilaku yang efektif, efisien dan mempunyai kemajuan dalam hal pencapaian tujuan.

e. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut R. Wayne Mondy (2008: 257), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim, sejalan dengan pendapat tersebut Tb. Sjafri Mangkuprawira (2003: 223), menjelaskan penilaian kinerja yaitu proses yang dilakukan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan

seseorang. Sedangkan menurut Wirawan (2009: 11), menerangkan bahwa evaluasi kinerja sebagai proses penilai → pejabat yang melakukan penilaian (*appraiser*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai → pegawai yang dinilai → (*apraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM.

Secara umum penilaian kinerja bertujuan sangat baik yaitu agar kinerja para karyawan bertambah baik. Menurut Suryadi (1999: 229), “dengan bertambah baiknya kinerja masing-masing karyawan diharapkan agar mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses menilai hasil kerja, apa yang dilakukan dan yang tidak lakukan oleh seorang karyawan menurut tugas pokoknya yang sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan.

#### f. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Tb. Sjafri Mangkuprawira (2003: 224), manfaat penilaian kinerja antara lain sebagai berikut.

- 1) Perbaikan kinerja, umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
- 2) Penyesuaian kompensasi, penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.
- 3) Keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam banyak penghargaan.
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir, umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.
- 6) Defisiensi proses penempatan staf, baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
- 7) Ketidakkuratan informasi, kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau

hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.

- 8) Kesalahan rancangan pekerjaan, kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Melalui penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan kerja yang sama, penilaian kinerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
- 11) Umpan balik pada SDM, kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM ditetapkan.

g. Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Tsui et al dalam Kusumawati (2008:

32) antara lain:

#### 1) Kualitas kerja

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin dan dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

#### 2) Standar Professional

Standar profesional karyawan merupakan ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

#### 3) Kuantitas Kerja

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

#### 4) Kreativitas Karyawan.

Karyawan harus memiliki kreativitas untuk memberikan ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Indikator kinerja menurut Robert dan John (2006: 378), antara lain sebagai berikut:

- 1) Kuantitas dari hasil, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas dari hasil, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya), pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu dari hasil, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.
- 4) Kehadiran, yaitu ada tidaknya karyawan didalam kantor ketika memasuki jam-jam kerja.
- 5) Kemampuan bekerjasama, yaitu kemampuan karyawan melakukan kegiatan bersama-sama dengan karyawan lain dalam suatu kegiatan yang tidak dapat dikerjakan oleh perorangan.

Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2010:67), ada beberapa indikator utama, yaitu:

- 1) Kuantitas kerja

Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu kecepatan dan kemampuan.

2) Kualitas kerja

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu kerapihan, ketelitian, dan hasil kerja

3) Kerjasama

Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu jalin kerjasama dan kekompakan.

4) Tanggung jawab

Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu kasil kerja dan kemampuan.

5) Inisiatif

Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan indikator kemampuan dalam menjalankan suatu pekerjaan.

Indikator Kinerja menurut Ketentuan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 100/KTN/I.4/F/2017 Tentang Kepegawaian Pada Sekolah, Madrasah, Dan Pesantren Muhammadiyah sesuai yang tercantum dalam Pasal 15 Penilaian Pegawai Persyarikatan ayat 8 Unsur Penilaian Kinerja Pegawai yaitu:

- 1) Kesetiaan terhadap Negara;
- 2) Komitmen terhadap Persyarikatan Muhammadiyah;
- 3) Kedisiplinan, kejujuran dan tanggung jawab;

- 4) Keteladanan terhadap lingkungan terutama terhadap siswa;
- 5) Prestasi kerja;
- 6) Kerja sama;
- 7) Inovasi dan Kreativitas;
- 8) Kepemimpinan.

Berdasarkan uraian di atas tentang indikator kinerja pegawai, maka penulis akan menggunakan indikator kinerja menurut Ketentuan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 100/KTN/I.4/F/2017 Tentang Kepegawaian Pada Sekolah, Madrasah, dan Pesantren Muhammadiyah sesuai yang tercantum dalam Pasal 15 Penilaian Pegawai Persyarikatan ayat 8 yang menyebutkan unsur penilaian kinerja pegawai.

## **5. Hubungan antar variabel**

### **a. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai/Karyawan**

Kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang memungkinkan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan karakteristik karyawan dan karakteristik perusahaan, memungkinkan karyawan memiliki tingkat kinerja yang tinggi (Marimin, 2011: 25).

Gaya kepemimpinan adalah suatu seni mengarahkan segala sumberdaya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan setrategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan (Baihaqi, 2010: 54).

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Reza (2010) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa. Penelitian ini merupakan penelitian sensus karena responden dalam penelitian ini adalah semua populasi yaitu sejumlah 112 responden. Penelitian ini menggunakan empat variabel diantaranya variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel *independent* (X), sedangkan variabel kinerja karyawan sebagaivariabel dependen (Y). Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada lima indikator kinerja menurut Bernadin (1993) yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Wihelmus (2011) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten

Manggarai. Penelitian ini merupakan penelitian sensus karena responden dalam penelitian ini adalah semua populasi yaitu sejumlah 70 responden. Penelitian ini menggunakan tiga variabel diantaranya variabel motivasi dan kepemimpinan sebagai variabel independen (X), sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada sembilan indikator kinerja menurut Riduwan (2002) yaitu: inisiatif mencari langkah yang terbaik, menguasai job description, hasil yang dicapai, tingkat kemampuan kerjasama, ketelitian, tingkat kesesuaian tugas dengan perintah, tingkat kualitas hasil kerja, tingkat ketepatan penyelesaian kerja, tingkat kuantitas hasil kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2014) dalam Journal “Acta Diurna” yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. Penelitian ini menggunakan semua populasi yang ada yaitu sejumlah 40 responden. Penelitian ini menggunakan tiga variabel diantaranya variabel gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel independen (X), sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada lima indikator kinerja menurut Dessler (2006) yaitu: kualitas, kuantitas,

ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

b. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai/Karyawan

Karyawan secara konstan dikelilingi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi membentuk latar belakang yang berkaitan dengan lingkungan, kondisi kerja, sikap, perilaku, serta persepsi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Behavior atau perilaku merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja sebab dengan berperilaku seseorang akan dapat memperoleh yang ia kehendaki dan yang ia harapkan (Prihayanto, 2012: 42).

Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, pegawai cenderung mengikuti arah yang ditentukan. Budaya organisasi yang lemah cenderung mengakibatkan pegawai tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga memilih berjalan sendiri-sendiri. Akibatnya, kinerja organisasi menjadi tidak optimal. Budaya yang kuat dapat membantu kinerja organisasi karena menciptakan motivasi yang luar biasa pada diri pegawai. Perilaku dan nilai bersama yang dianut bersama membuat

seseorang merasa nyaman dalam bekerja (Tjahjadi dalam Tolkah, 2009).

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Farisy (2014) yang berjudul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada sektor Usaha Rumah Makan. Penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebagai responden yang berjumlah 32 responden. Penelitian ini menggunakan empat variabel diantaranya variabel budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional sebagai variabel independen (X), dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Agwu (2014) dengan judul “*Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria*”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 420 responden, menggunakan teknik Probability sampling dengan metode simple random sampling. Penelitian ini menggunakan dua variabel diantaranya Organizational Culture (X) sebagai variabel independen, sedangkan variabel Employees Performance sebagai variabel dependen (Y). Hasil

penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan.

Selain itu jurnal penelitian Bussiness Intelligence Journal yang dilakukan oleh Olu Ojo (2009) yang berjudul “*Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance*”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 100 responden, dengan menggunakan teknik Probability sampling dengan metode simple random sampling. Penelitian ini menggunakan dua variabel diantaranya Corporate Culture (X) sebagai variabel independen, sedangkan variabel Employees Job Performance sebagai variabel dependen (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

c. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai/Karyawan

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi serta akan menghasilkan kinerja yang baik. Individu yang memiliki komitmen yang rendah cenderung untuk melakukan cara yang dapat

mengganggu kinerja organisasi seperti turnover yang tinggi, kelambanan dalam melakukan pekerjaan, keluhan dan bahkan mogok kerja. Kinerja karyawan yang lebih tinggi berakibat pada makin tingginya keterikatan terhadap organisasi. Kinerja karyawan terutama dirasakan dalam hal kinerja dengan kepemimpinan, kinerja dengan rekan kerja, kinerja dengan komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, serta kepuasan dengan kondisi kerja yang tersedia dalam organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Darwito (2008) menyatakan bahwa ada pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan penelitian Ratna Yulia Wijayanti (2010) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dan penelitian Windy Aprilia Murty (2012) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

## **B. Kajian Penelitian yang Relevan**

Penulis telah menemukan beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini seperti pada penelitian Fauzi, Warso dan Haryono (2016) dengan

judul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang. Penelitian ini merupakan penelitian sensus karena responden dalam penelitian ini adalah semua populasi yaitu sejumlah 32 responden. Penelitian ini menggunakan empat variabel diantaranya variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel independen (X), variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening (antara) dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Agwu (2014) dengan judul “Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 420 responden, menggunakan teknik Probability sampling dengan metode simple random sampling. Penelitian ini menggunakan dua variabel diantaranya Organizational Culture (X) sebagai variabel independen, sedangkan variabel Employees Performance sebagai variabel dependen (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan.

Selain itu jurnal penelitian Bussiness Intelligence Journal yang dilakukan oleh Olu Ojo (2009) yang berjudul “Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance”. Penelitian ini menggunakan sampel

sebanyak 100 responden, menggunakan teknik Probability sampling dengan metode simple random sampling. Penelitian ini menggunakan dua variabel diantaranya Corporate Culture (X) sebagai variabel independen, sedangkan variabel Employees Job Performance sebagai variabel dependen (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Jurnal Penelitian Journal of Economics and Management yang dilakukan oleh Bhati Parul (2012) dengan judul “*Impact Assesment of Organization Culture on Employee job*”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 177 responden, menggunakan teknik *Probability sampling* dengan metode *Proportionate Stratified Random Sampling*. Penelitian ini menggunakan dua variabel diantaranya Organization Culture (X) sebagai variabel independen, sedangkan variabel Employees Job sebagai variabel dependen (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Reza (2010) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa. Penelitian ini merupakan penelitian sensus karena responden dalam penelitian ini adalah semua populasi yaitu sejumlah 112 responden. Penelitian ini menggunakan empat variabel diantaranya variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel independen (X), sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel

dependen (Y). Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada lima indikator kinerja menurut Bernadin (1993): kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Wihelmus (2011) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai. Penelitian ini merupakan penelitian sensus karena responden dalam penelitian ini adalah semua populasi yaitu sejumlah 70 responden. Penelitian ini menggunakan tiga variabel diantaranya variabel motivasi dan kepemimpinan sebagai variabel independen (X), sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada sembilan indikator kinerja menurut Riduwan (2002) yaitu: inisiatif mencari langkah yang terbaik, menguasai job description, hasil yang dicapai, tingkat kemampuan kerjasama, ketelitian, tingkat kesesuaian tugas dengan perintah, tingkat kualitas hasil kerja, tingkat ketepatan penyelesaian kerja, tingkat kuantitas hasil kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2014) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. Penelitian ini menggunakan semua populasi yang ada yaitu sejumlah 40 responden. Penelitian ini menggunakan tiga variabel

diantaranya variabel gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel independen (X), sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada lima indikator kinerja menurut Dessler (2006) yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Utari (2015) dengan judul Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Wonogiri. Penelitian ini menggunakan semua populasi yang ada yaitu sejumlah 40 responden. Penelitian ini menggunakan tiga variabel diantaranya variabel motivasi dan kepemimpinan sebagai variabel independen (X), sedangkan variabel kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y). Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada tiga indikator kinerja Menurut Wirawan (2009) faktor internal meliputi disiplin kerja, motivasi kerja, pengetahuan dan keterampilan karyawan, lingkungan internal organisasi meliputi kepemimpinan, strategi organisasi, visi dan misi, struktur organisasi, pendidikan dan pelatihan, dan kebijakan organisasi serta faktor lingkungan eksternal organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikan sebesar  $0,382 > \alpha$  yaitu 0,05.

Tabel 2.1  
Review Penelitian yang Relevan

| No | Judul Penelitian/Peneliti                                                                                                                                                                                              | Variabel                                                                       | Hasil Penelitian                                                                      |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang/ Fauzi, Warso dan Haryono(2016). | Budaya Organisasi<br>Kepuasan Kerja<br>Kinerja Karyawan<br>Komitmen Organisasi | Ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan |
| 2  | Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria/ Agwu MbaOkechukwu (2014).                                                      | Organizational Culture and Employees Performance                               | Budaya Organisasi dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan                       |
| 3  | Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance/Ojo olu (2009)                                                                                                                                      | Corporate Culture<br>Employee Job Performance                                  | Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan                       |
| 4  | “Impact Assesment Of Organization Culture On Employee job”/ Bhati Parul (2012)                                                                                                                                         | Organization Culture<br>Employee job                                           | Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan                         |
| 5  | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa/ Reza (2010)                                                                                                | Kepemimpinan<br>Motivasi<br>Disiplin Kerja<br>Kinerja Karyawan                 | Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.             |
| 6  | Pengaruh motivasi kerja dan Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada badan keluarga berencana dan                                                                                                                    | Motivasi kerja<br>Kepemimpinan<br>Kinerja.                                     | Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai              |

|    |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                       |                                                                                                                                      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | pemberdayaan perempuan kabupaten manggarai/ Wihelmus (2011).                                                                                                                                                                    |                                                                       |                                                                                                                                      |
| 7  | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk/ Tampi (2014).                                                                                                            | Gaya Kepemimpinan Motivasi Kinerja Karyawan                           | Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai                                                        |
| 8  | Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Wonogiri/ Utari (2015).                                                        | Motivasi Kepemimpinan Kedisiplinan Kinerja Pegawai                    | Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikan sebesar $0,382 > 0,05$ |
| 9  | Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada sektor Usaha Rumah Makan. Farisy (2014)                                                                                         | Budaya Organisasi Motivasi Komitmen Organisasi Kinerja Pegawai        | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.        |
| 10 | Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi E. Purnomo, (2018)                                                                                                                                                           | Kepemimpinan Komitmen Organisasi                                      | Kepemimpinan kepala sekolah dapat berpengaruh terhadap komitmen guru                                                                 |
| 11 | Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. Yoga Putrana Azis Fathoni, Moh Mukeri Warso (2016) | Kepuasan Kerja Komitmen Organisasi Organizational Citizenship Kinerja | Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama            |

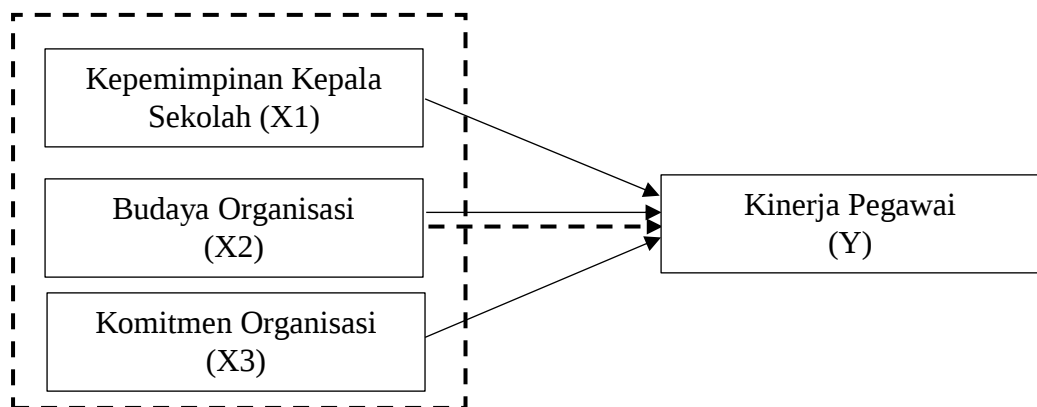
Sumber: Data yang diolah dalam penelitian ini

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang diangkat dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja pegawai dengan studi kasus di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.

### C. Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian merupakan gambaran mengenai penelitian. Menurut Supriyanto dan Machfudz (2010: 169), kerangka pemikiran adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan uraian penelitian terdahulu di atas, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan variabel dalam suatu paradigma penelitian ini seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Model Kerangka Teoritik

#### **D. Hipotesis Penelitian dan/atau Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan model kerangka teoritik dan asumsi-asumsi pendapat para ahli dan penelitian-penelitian terdahulu tersebut di atas, maka penulis menyatakan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
- H<sub>2</sub>: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
- H<sub>3</sub>: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
- H<sub>4</sub>: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan Kepala, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

Menurut Tatang M. Amirin (2000: 32), pendekatan penelitian adalah “bagaimana meninjau, melihat, memperlakukan atau mendekati masalah penelitian yang dilakukan apakah akan bersifat menggali, mengungkap segala aspek yang termasuk menelusuri perkembangan sesuatu, menentukan sebab akibat, membandingkan, menghubungkan-hubungkan, mengadakan perbaikan dan penyempurnaan”.

Selanjutnya menurut Sugiyono (2010: 14-15), pendekatan penelitian terbagi menjadi dua yaitu penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif. Menurut beliau penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang digunakan pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis data bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Kemudian penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi.

Berdasarkan pendapat di atas pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan pendekatan kuantitatif karena data yang diperoleh berupa angka-angka dan pengolahan menggunakan analisis statistik.

Jenis penelitian ini adalah penelitian korelasi, yaitu menurut Sofyan Yamin dkk (2011: 215), “penelitian korelasi bertujuan untuk mengetahui pola dan keeratan hubungan di antara dua variabel atau lebih”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana hubungan pengaruh variabel independent (X) terhadap variabel *dependentt* (Y). Dimana variabel *independentt* (X) terdiri dari Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Komitmen Organisasi ( $X_3$ ). Sedangkan variabel dependent (Y) yaitu Kinerja Pegawai.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat penelitian ini akan dilaksanakan di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo Kabupaten Wonosobo yang terdiri dari 3 (tiga) lembaga pendidikan yaitu di SMK Muhammadiyah 1 Wonosobo yang beralamat di Jl. K.H. Ahmad Dahlan No. 6 Tosarirejo Wonosobo, SMK Muhammadiyah 2 Wonosobo beralamat di Jl. Prembun-Kebumen Wadasintang Wonosobo, dan SMK Muhammadiyah 3 Wonosobo beralamat di Desa Selomanik Kecamatan Kaliwiro Kabupaten Wonosobo. Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan pada bulan Februari – April 2021 dengan rincian kegiatan penelitian terdapat pada tabel 3.1 Jadwal Penelitian.

Tabel 3.1  
Jadwal Penelitian

| No       | Uraian Kegiatan                                  | Waktu Pelaksanaan |     |       | Keterangan |
|----------|--------------------------------------------------|-------------------|-----|-------|------------|
|          |                                                  | Feb               | Mar | April |            |
| <b>A</b> | <b>Tahap Persiapan</b>                           |                   |     |       |            |
| 1        | Menentukan Tema/Judul dan Lokasi Penelitian      | √                 |     |       |            |
| 2        | Permohonan Penelitian ke Tempat Penelitian       | √                 |     |       |            |
| 3        | Observasi Awal dan Identifikasi Masalah          | √                 |     |       |            |
| 4        | Menyiapkan Peralatan dan Perlengkapan Penelitian | √                 |     |       |            |
| 5        | Menentukan Sampel dan Metode Penelitian          | √                 |     |       |            |
| 6        | Menyusun Instrumen                               | √                 |     |       |            |
| 7        | Pengajuan Proposal                               |                   | √   |       |            |
| 8        | Seminar Proposal                                 |                   | √   |       |            |
| <b>B</b> | <b>Tahap Pelaksanaan</b>                         |                   |     |       |            |
| 1        | Pengumpulan Data                                 |                   | √   | √     |            |
| 2        | Pengolahan Data                                  |                   |     | √     |            |
| 3        | Analisis Data                                    |                   |     | √     |            |
| 4        | Verifikasi Hasil Analisis Data                   |                   |     | √     |            |
| <b>C</b> | <b>Tahap Pelaporan</b>                           |                   |     |       |            |
| 1        | Penyusunan Laporan Penelitian dan Kesimpulan     |                   |     | √     |            |
| 2        | Penyajian Laporan Penelitian                     |                   |     | √     |            |

### C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi menurut Sugiyono (2010: 117), adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Sedangkan menurut Husein Umar (2011: 77), menerangkan bahwa populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Sampel menurut Sukandarrumidi (2006: 50), adalah bagian dari populasi yang memiliki sifat-sifat yang sama dari obyek yang merupakan sumber data. Sedangkan menurut Sugiyono (2010, 118), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling*, teknik ini digunakan karena populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2010: 120).

Obyek penelitian yang sudah ditentukan dalam penelitian yaitu SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo yang terdiri dari 3 (tiga) lembaga yaitu SMK Muhammadiyah 1 Wonosobo yang memiliki pegawai berjumlah 83, SMK Muhammadiyah 2 Wonosobo memiliki pegawai berjumlah 15, dan SMK Muhammadiyah 3 Wonosobo memiliki pegawai berjumlah 13. Sehingga jumlah keseluruhan pegawai yang ada di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo berjumlah 111 yang akan dijadikan populasi dalam penelitian ini.

Oleh sebab itu, untuk menentukan besaran sampel, peneliti akan menggunakan penelitian sampel sesuai pendapat Arikunto (2006) yaitu apabila populasi dengan jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-55% (S Arikunto, 2006). Sehingga dalam jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu akan mengambil 20-55% dari 111 pegawai di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo yaitu 60 pegawai.

#### D. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016), variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel penelitian merupakan objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2015).

Untuk memudahkan proses analisis, penulis mencoba menguraikan definisi beberapa istilah variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan judul penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Variabel *Independentt*

Variabel *Independentt* adalah “variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependentt*” (Sugiyono, 2010: 61). Variabel *independentt* dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi.

2. Variabel *Dependentt*

Variabel *dependent* adalah “variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas” (Sugiyono, 2010: 61). Variabel *dependentt* dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai. Kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan selama dia bekerja dalam menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai landasan apakah karyawan itu bisa dikatakan mempunyai prestasi kerja yang baik atau sebaliknya.

## **E. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data**

### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Suatu penelitian untuk mendapatkan data yang akurat diperlukan adanya teknik pengumpulan data yang tepat. Menurut Sugiyono (2010: 194), teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan *interview* (wawancara), kuisioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya. Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan menyebar kuisioner dengan angket tertutup kepada responden.

Kuisioner menurut menurut Husein Umar (2011: 49), “teknik angket merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan/ Pernyataan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut”.

Menurut Riduwan (2007: 27), angket tertutup adalah “angket yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan karakteristik dirinya dengan cara memberikan tanda silang (X) atau tanda checklist”.

Kemudian teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan angket atau kuisioner. Alasan penggunaan angket/kuisioner dalam penelitian ini adalah karena angket/kuisioner tidak memerlukan biaya yang relatif mahal, waktu yang tidak terlalu lama dan dapat dilakukan terhadap subyek yang jumlahnya banyak.

Setelah data penelitian dikumpulkan, maka tahapan selanjutnya yaitu dengan melakukan analisa data menggunakan teknik analisa data sebagai berikut:

a. Analisis Statistik Deskriptif

Di dalam suatu penelitian, teknik analisis data terbagi menjadi dua yaitu teknik analisis data statistik deskriptif dan teknik analisis data statistik inferensial. Di dalam penelitian ini teknik yang digunakan yaitu teknik analisis data statistik deskriptif.

Menurut Sugiyono (2010: 207), statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya. Statistik deskriptif menurut Arief Furchan (2007: 141), mempunyai dua kegunaan, pertama untuk melukiskan dan merangkum pengamatan yang telah dilakukannya. Kedua, untuk menyimpulkan bahwa gejala yang diamati dalam kelompok terbatas, yaitu sampel akan berlaku juga bagi populasi yang lebih besar yang tidak diamati.

Setelah data dari seluruh responden terkumpul, maka terlebih dahulu dilakukan analisis data. Kegiatan analisis data menurut Sugiyono (2010: 207), yaitu mengelompokan data, berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan hipotesis yang telah diajukan.

b. Uji Persyaratan Analisis

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa data setiap variabel yang akan dianalisis berdistribusi normal atau tidak (Sugiyono, 2010: 241). Teknik yang akan digunakan yaitu dengan analisis *Kolmogorov-smirnov test* dengan menggunakan SPSS 20. Uji *kolmogorov – smirnov* menurut Husaini Usman Dkk (2011: 315), berfungsi untuk menguji kesesuaian antara distribusi harga-harga yang diobservasi dengan distribusi teoritis tertentu (*uniform, normal, maupun poisson*). Untuk mengetahui data tersebut berdistribusi normal atau tidak berdistribusi normal yaitu dengan melihat nilai signifikansinya *Kolmogorov-smirnov*. Apabila nilai signifikan hitungnya  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal, tetapi apabila nilai signifikan hitung  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

2) Uji Linearitas

Tujuan dari uji linearitas adalah untuk memodelkan hubungan antara variabel dependent dan variabel independent (Sofyan Yamin dkk, 2011: 7). Uji linearitas pada penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan variabel kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja pegawai, budaya organisasi dengan kinerja pegawai, dan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai linear atau tidak linear.

Menurut Sugiyono dan Susanto (2015:323) uji linearitas dapat dipakai untuk mengetahui apakah variabel terikat dengan variabel bebas memiliki hubungan linear atau tidak secara signifikan. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *test of linearity*. Kriteria yang berlaku adalah jika nilai signifikansi pada *linearity*  $\leq 0,05$ , maka dapat diartikan bahwa antara variabel bebas dan variabel terikat terdapat hubungan yang linear. Dalam uji linieritas ini, nantinya peneliti akan menggunakan SPSS.

### 3) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dimaksud untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independentt*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Salah satu metode untuk mendiagnosa adanya multikoinearitas adalah dengan menganalisis nilai tolerance dan lawannya variance inflation factor (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel independent yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independent lainnya. Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/Tolerance$ ). Nilai cut off yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF \geq 10$  (Ghozali, 2012).

#### 4) Uji Hipotesis

Pada penelitian ini hipotesis akan di uji menggunakan metode analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Menurut Sugiyono (2014:261) menjelaskan analisis regresi linier sederhana adalah regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel *independentt* dengan satu variabel *dependentt*. Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel *independentt* yaitu kepemimpinan kepala sekolah (X1), budaya organisasi (X2), dan komitmen organisasi (X3) secara parsial terhadap variabel dependent yaitu kinerja pegawai (Y), maka digunakan analisis regresi linier sederhana.

Kemudian regresi linear berganda digunakan untuk penelitian yang memiliki lebih dari satu variabel independent. Menurut Ghozali (2018), analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel *independent* terhadap variabel dependent. Hasil dari analisis regresi linear berganda akan menguji seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Pusat perhatiannya adalah pada upaya menjelaskan dan mengevaluasi hubungan antara suatu variabel *dependent* dengan satu variabel *independent*. Persyaratan yang harus dipenuhi sebelum melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi

sederhana yaitu data harus berdistribusi normal dan hubungan antar variabel bebas dengan variabel terikat harus linear.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
- H<sub>2</sub>: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
- H<sub>3</sub>: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
- H<sub>4</sub>: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan Kepala, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.

Untuk menganalisis hipotesis tersebut dibantu dengan menggunakan program aplikasi SPSS 20 dengan dasar dalam pengambilan keputusan sebagai berikut:

#### 1) Menentukan Kriteria Penerimaan dan Penolakan Hipotesis

Untuk menentukan apakah hipotesis diterima atau tidak yaitu ditentukan dengan menginterpretasikan nilai signifikan pada teknik analisis statistik. Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka hipotesis diterima yaitu variabel *independent* berpengaruh terhadap variabel *dependent*, namun apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak yang berarti variabel *independent* tidak berpengaruh terhadap variabel *dependent*.

2) Menentukan Koefisien Korelasi antara Prediktor dengan Kriteria

Analisis korelasi dalam penelitian ini yang digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel *independent* dengan *dependent* terhadap kinerja pegawai. Menurut Suharsimi Arikunto (2005: 240), untuk menganalisis koefisien dalam penelitian ini menggunakan program aplikasi SPSS 20.

3) Menentukan Besarnya Sumbangan Variabel Bebas Terhadap variabel Terikat.

Dalam penelitian regresi berganda akan dapat diketahui seberapa besar pengaruh sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui sumbangan masing-masing variabel menggunakan 2 (dua) analisis yaitu:

a) Koefisien Determinasi (*R Square*)

Makna koefisien Determinasi (*R Square* atau *R kuadrat*) dalam analisis regresi linear berganda atau disimbolkan dengan  $R^2$  yaitu sebagai sumbangan pengaruh yang diberikan variabel bebas atau variabel *independentt* (X) terhadap variabel terikat atau variabel *dependentt* (Y). Koefisien determinasi atau *R Square* ini berguna untuk memprediksi dan melihat seberapa besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel X secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel Y.

b) Sumbangan Efektif (SE) dan Sumbangan Relatif (SR)

Menurut Sutrisno Hadi (2004: 39), sumbangan efektif merupakan perbandingan efektifitas yang diberikan satu variabel bebas kepada satu variabel terikat dengan variabel bebas lain yang diteliti maupun tidak diteliti. Sumbangan efektif dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa persenkah sumbangan efektif kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Sumbangan efektif (SE) adalah ukuran sumbangan suatu variabel prediktor atau variabel independent terhadap variabel kriterium (*dependent*) dalam analisis regresi. Penjumlahan dari sumbangan efektif untuk semua variabel independent adalah sama dengan jumlah nilai yang ada pada koefisien determinasi atau *R square* ( $R^2$ ). Sementara itu, sumbangan relatif (SR) merupakan suatu ukuran yang menunjukkan besarnya sumbangan suatu variabel prediktor terhadap jumlah kuadrat regresi. Jumlah sumbangan relatif dari semua variabel independent adalah 100% atau sama dengan 1.

Syarat untuk dapat menghitung SE dan SR adalah dengan memiliki hasil analisis korelasi dan regresi. Untuk itu, dari data penelitian ini saya akan melakukan analisis korelasi dan regresi untuk mengetahui hasilnya.

## 2. Instrumen Penelitian

### a. Pengembangan Instrumen

Menurut Suharsimi Arikunto (2005: 101), instrumen penelitian adalah “alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya, kemudian jenis instrumen penelitian sendiri yaitu angket, ceklis atau daftar centang, pedoman wawancara, dan pedoman pengamatan. Instrumen yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah angket/kuisisioner mengenai kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai/karyawan yang nantinya akan diberikan kepada para pegawai/karyawan SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.

### b. Metode Pengukuran

Metode pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan Skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2010: 134), skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

### c. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Tabel 3.2  
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

| Variabel                    | Dimensi                                             | Indikator                                                                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kepemimpinan Kepala Sekolah | Integritas, Orientasi Pegawai, Muhasabah, Kesabaran | Kemampuan menjalankan amanah, memberikan arahan kepada pegawai, berlaku adil dan kesabaran. |

|                   |                                     |                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | <i>Idealized Influence</i>          | Kemampuan menciptakan hubungan baik dengan pegawai, menjadi teladan, menentukan langkah strategis dan melakukan komunikasi dengan pegawai dan dapat dipercaya oleh pegawai.                                                   |
|                   | <i>Inspirational Motivation</i>     | Memotivasi pegawai, memacu dan memberikan hak pegawai, membangun <i>teamwork</i> dan menginspirasi pegawai.                                                                                                                   |
|                   | <i>Intleltual Simulation</i>        | Keberanian melakukan perubahan, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melaksanakan tugas, mengajak pegawai memecahkan permasalahan, dan mampu mengambil keputusan dengan cepat, tegas dan tepat sasaran.                 |
|                   | <i>Individualized Consideration</i> | Kemampuan memerikan bimbingan kepada pegawai yang belum memahami tugas, melakukan penilaian pegawai dan memberi nasehat, memberikan penghargaan dan sanksi pegawai dengan obyektif, dan mendorong pengembangan karir pegawai. |
| Budaya Organisasi | Pelibatan                           | Keterlibatan dan partisipasi pegawai dalam bekerja.                                                                                                                                                                           |
|                   | Konsistensi                         | Pegawai melakukan sesuai apa yang dikatakannya dan konsisten dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.                                                                                                                    |
|                   | Adaptabilitas                       | Pegawai merespon dengan baik pada setiap perubahan yang terjadi di sekolah dan melakukan pekerjaan sesuai kebutuhan sekolah.                                                                                                  |
|                   | Misi                                | Pegawai memiliki yang jelas dalam bekerja dan melakukan                                                                                                                                                                       |

|                     |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                               | strategi bekerja untuk kemajuan sekolah.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Komitmen Organisasi | <i>Affective Commitment</i>   | Pegawai merasa nyaman dalam bekerja di sekolah dan memiliki komitmen yang tinggi untuk sekolah.<br>Pegawai merasa menjadi bagian dari sekolah.<br>Pegawai ingin tetap bekerja dan memajukan sekolah.                                                                                                                                                                                              |
|                     | <i>Continuance Commitment</i> | Pegawai berkeinginan tetap bekerja di sekolah karena akan mendapatkan gaji serta merasa berat meninggalkan sekolah meskipun sangat ingin sekali.                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                     | <i>Normative Commitment</i>   | Kesadaran pegawai dalam hal komitmen terhadap sekolah dan tetap ingin menghabiskan karirnya di sekolah.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Kinerja Pegawai     | Sikap dan Keteladanan         | Melaksanakan apa yang sudah menjadi kewajiban dan tanggungjawabnya dan menaati peraturan yang berlaku di sekolah/masyarakat.<br>Mematuhi keputusan Persyarikatan Muhammadiyah tentang pengangkatan pimpinan di sekolah dan selalu berusaha mematuhi pimpinan.<br>Disiplin, jujur, dan tanggungjawab.<br>Taat beribadah dan menjadi teladan terutama terhadap siswa dan rekan di lingkungan kerja. |
|                     | Prestasi Kerja                | Semangat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.<br>Semangat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat                                                                                                                                                                                                                                                               |

|  |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                         | waktu serta hasil yang baik sesuai harapan sekolah.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|  | Kerjasama               | <p>Kemauan bekerjasama dengan pegawai lain.</p> <p>Kemampuan bekerjasama dengan pegawai lain</p> <p>Sikap komunikatif dengan pegawai lain.</p> <p>Selalu berupaya membantu pekerjaan rekan kerja lain yang belum selesai atau kesulitan dalam menyelesaikannya.</p>                                                                                                                  |
|  | Inovasi dan Kreativitas | <p>Kemampuan memberikan ide dan gagasan baru dalam bekerja.</p> <p>Kemampuan menciptakan situasi kerja yang berbeda dan lebih produktif.</p> <p>Kemampuan menciptakan hal baru untuk solusi penyelesaian pekerjaan yang lebih efektif dan efisien serta akuntabel.</p> <p>Kemampuan berpikir logis dan berkembang untuk kebutuhan perkembangan sekolah di masa yang akan datang.</p> |
|  | Kepemimpinan            | <p>Mampu menahan marah atau ego masing-masing dalam bersikap.</p> <p>Menunjukkan kemampuan menjaga amanah sebagai pegawai dan mengutamakan kewajiban daripada hak.</p> <p>Kemampuan bertanggungjawab atas tugas dan tanggungjawabnya.</p> <p>Kemampuan memberikan yang terbaik untuk pekerjaan dan terhadap rekan kerja di sekolah.</p>                                              |

## **F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Seperti yang telah disebutkan di atas, dalam penelitian ini alat pengumpulan data atau instrumen yang digunakan adalah angket/kuisisioner. Sebelum digunakan dalam penelitian yang sesungguhnya, maka angket/kuisisioner ini harus diuji coba terlebih dahulu agar data yang data yang diperoleh valid dan reliabel.

Instrumen yang baik harus memenuhi dua prasyarat penting yaitu harus valid dan reliable (Arikunto, 2015). Uji coba instrumen dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan benar-benar sahih dan handal. Instrumen yang valid atau sahih adalah apakah alat ukur tersebut mampu mengukur yang hendak diukur. Sedangkan reliable atau handal adalah untuk melihat apakah alat ukur mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam waktu dan tempat yang berbeda.

### **1. Uji Validitas**

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Suharsimi Arikunto, 2010: 211). Menurut Sugiyono (2010: 363, validitas adalah ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti.

Berdasarkan pendapat di atas maka validitas berinti pada instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat mengukur apa yang hendak diukur dan sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan.

Menurut Sugiyono (2010: 177-183), terdapat tiga macam cara untuk mengukur validitas instrumen yaitu: (1) Pengujian validitas konstruk; (2) Pengujian validitas isi; (3) Pengujian validitas eksternal. Cara yang digunakan untuk mengukur validitas instrumen dalam penelitian ini yaitu dengan pengujian validitas konstruk, yaitu instrumen dikonstruksi tentang aspek-aspek yang akan diukur dengan berlandaskan teori tertentu, selanjutnya dikonsultasikan dengan ahli kemudian diuji cobakan kepada 30 sampel kemudian mengkorelasikan antar skor item instrumen dalam suatu faktor, dan selanjutnya mengkorelasikan skor faktor dengan skor total (Sugiyono, 2010: 177).

Menurut Imam Ghazali (Ririn Prihatin, 2011: 43), Jika korelasi hitung positif atau lebih besar dari tabel maka butir instrumen yang dimaksud valid, sedangkan jika  $r$  hitung lebih kecil dari pada  $r$  tabel maka dikatakan tidak valid.

Perhitungan uji validitas yang digunakan untuk menguji instrumen dalam penelitian ini yaitu menggunakan uji validitas *product moment correlation* SPSS. Perhitungan Uji validitas *product moment Pearson correlation* menggunakan prinsip mengkorelasikan atau menghubungkan antara masing-masing skor item atau soal dengan skor total yang diperoleh dari jawaban responden atas kuesioner dengan tingkat kepercayaan 95% dan taraf signifikansi 5%.

Setiap uji dalam statistik tentu mempunyai dasar dalam pengambilan keputusan sebagai materi contoh atau aliran untuk menciptakan kesimpulan. Begitu pula uji validitas *product moment pearson correlation* ini.

Adapun dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas, dapat dilakukan melalui beberapa cara yaitu:

- a. Membandingkan Nilai  $r$  hitung dengan Nilai  $r$  tabel
  - 1) Jika nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel, maka item soal angket tersebut dinyatakan valid.
  - 2) Jika nilai  $r$  hitung  $< r$  tabel, maka item soal angket tersebut dinyatakan tidak valid.
- b. Membandingkan Nilai Sig. (2-tailed) dengan Probabilitas 0,05
  - 1) Jika nilai Sig. (2-tailed)  $< 0,05$  dan *Pearson Correlation* bernilai positif, maka item soal angket tersebut valid.
  - 2) Jika nilai Sig. (2-tailed)  $< 0,05$  dan *Pearson Correlation* bernilai negatif, maka item soal angket tersebut tidak valid.
  - 3) Jika nilai Sig. (2-tailed)  $> 0,05$ , maka item soal angket tersebut tidak valid.

Berdasarkan uraian di atas, maka dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas pada penelitian ini yaitu akan membandingkan nilai Sig. (2-tailed) dengan Probabilitas 0,05.

Berikut ini adalah hasil uji validitas instrument pada penelitian ini:

Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)

|       |                     | Correlations |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-------|---------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|       |                     | X1.1         | X1.2  | X1.3  | X1.4  | X1.5  | X1.6  | X1.7  | X1.8  | X1.9  | X1.10 | X1.11 | X1.12 | X1.13 | X1.14 | X1.15 | X1.16 | X1.17 | X1.18 | X1.19 | X1.20 | TotX1 |
| X1.1  | Pearson Correlation | 1            | .215  | -.342 | .445  | .572  | -.241 | .175  | -.128 | .206  | .616  | -.361 | -.053 | .027  | .598  | .347  | .070  | .082  | .171  | .095  | -.166 | .529  |
|       | Sig. (2-tailed)     |              | .255  | .064  | .014  | .001  | .199  | .354  | .501  | .275  | .000  | .050  | .780  | .889  | .000  | .061  | .714  | .665  | .367  | .618  | .382  | .003  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.2  | Pearson Correlation | .215         | 1     | -.267 | .601  | .182  | -.162 | .014  | .010  | -.271 | .157  | .036  | .139  | .020  | -.007 | -.020 | -.203 | -.061 | -.192 | .321  | .111  | .267  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .255         |       | .154  | .000  | .334  | .391  | .939  | .957  | .148  | .406  | .849  | .464  | .917  | .969  | .917  | .281  | .748  | .308  | .084  | .559  | .153  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.3  | Pearson Correlation | -.342        | -.267 | 1     | -.379 | -.404 | .066  | -.286 | .122  | .009  | -.127 | -.038 | .029  | -.232 | -.125 | -.102 | .171  | -.102 | -.198 | -.069 | -.074 | -.202 |
|       | Sig. (2-tailed)     | .064         | .154  |       | .039  | .027  | .730  | .125  | .522  | .964  | .504  | .841  | .879  | .217  | .510  | .594  | .367  | .590  | .293  | .718  | .697  | .284  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.4  | Pearson Correlation | .445         | .601  | -.379 | 1     | .603  | .000  | -.026 | -.105 | .107  | .081  | -.183 | .137  | .223  | .014  | .396  | -.165 | .365  | .079  | .640  | .079  | .611  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .014         | .000  | .039  |       | .000  | 1.000 | .890  | .581  | .574  | .672  | .333  | .471  | .236  | .944  | .030  | .384  | .047  | .677  | .000  | .679  | .000  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.5  | Pearson Correlation | .572         | .182  | -.404 | .603  | 1     | -.021 | .053  | -.116 | .304  | .117  | -.131 | .089  | .138  | .095  | .480  | .101  | .384  | .007  | .270  | -.303 | .529  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .001         | .334  | .027  | .000  |       | .912  | .779  | .543  | .102  | .536  | .491  | .638  | .466  | .619  | .007  | .595  | .036  | .970  | .149  | .103  | .003  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.6  | Pearson Correlation | -.241        | -.162 | .066  | .000  | -.021 | 1     | .228  | .008  | .238  | -.064 | .118  | -.134 | .312  | -.075 | .045  | -.136 | .659  | .069  | .255  | .011  | .320  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .199         | .391  | .730  | 1.000 | .912  |       | .225  | .968  | .205  | .739  | .535  | .481  | .093  | .692  | .815  | .473  | .000  | .718  | .173  | .955  | .085  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.7  | Pearson Correlation | .175         | .014  | -.286 | -.026 | .053  | .228  | 1     | .056  | .105  | .405  | .200  | .025  | .126  | .227  | .126  | .236  | -.022 | .311  | .010  | .080  | .453  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .354         | .939  | .125  | .890  | .779  | .225  |       | .768  | .582  | .026  | .290  | .895  | .507  | .228  | .507  | .209  | .907  | .094  | .958  | .675  | .012  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.8  | Pearson Correlation | -.128        | .010  | .122  | -.105 | -.116 | .008  | .056  | 1     | -.137 | .080  | .008  | .218  | -.207 | .270  | -.278 | .437  | -.224 | .049  | .042  | .099  | .218  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .501         | .957  | .522  | .581  | .543  | .968  | .768  |       | .471  | .673  | .965  | .246  | .273  | .149  | .138  | .016  | .234  | .795  | .826  | .602  | .247  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.9  | Pearson Correlation | .206         | .271  | .009  | .107  | .304  | .238  | .105  | -.137 | 1     | -.112 | -.154 | .020  | .471  | -.169 | .634  | -.040 | .460  | .370  | -.105 | .055  | .450  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .275         | .148  | .964  | .574  | .102  | .205  | .582  | .471  |       | .554  | .416  | .915  | .009  | .372  | .000  | .833  | .010  | .044  | .581  | .774  | .013  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.10 | Pearson Correlation | .616         | .157  | -.127 | .081  | .117  | -.064 | .405  | .080  | -.112 | 1     | -.113 | -.049 | -.133 | .634  | .119  | -.005 | -.179 | .192  | .108  | -.261 | .402  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .406  | .504  | .672  | .536  | .739  | .026  | .673  | .554  |       | .553  | .797  | .483  | .000  | .530  | .981  | .343  | .310  | .570  | .163  | .028  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.11 | Pearson Correlation | -.361        | .036  | -.038 | -.183 | -.131 | .118  | .200  | .008  | -.154 | -.113 | 1     | .035  | .035  | -.076 | -.175 | .087  | -.040 | -.272 | -.017 | .251  | .023  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .050         | .849  | .841  | .333  | .491  | .535  | .290  | .965  | .416  | .553  |       | .854  | .854  | .689  | .354  | .647  | .833  | .145  | .931  | .181  | .905  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.12 | Pearson Correlation | -.053        | .139  | .029  | .137  | .089  | -.134 | .025  | .218  | .020  | -.049 | .035  | 1     | -.159 | -.026 | -.117 | .158  | -.198 | .076  | .000  | .176  | .219  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .780         | .464  | .879  | .471  | .638  | .481  | .895  | .246  | .915  | .797  | .854  |       | .402  | .892  | .537  | .404  | .295  | .690  | 1.000 | .351  | .246  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.13 | Pearson Correlation | .027         | .020  | -.232 | .223  | .138  | .312  | .126  | -.207 | .471  | -.133 | .035  | -.159 | 1     | -.259 | .214  | -.203 | .532  | -.015 | .082  | .076  | .305  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .889         | .917  | .217  | .236  | .466  | .093  | .507  | .273  | .009  | .483  | .854  | .402  |       | .167  | .257  | .282  | .002  | .936  | .668  | .691  | .101  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.14 | Pearson Correlation | .598         | .007  | -.125 | .014  | .095  | -.075 | .227  | .270  | -.169 | .634  | -.076 | -.026 | -.259 | 1     | -.026 | .373  | -.217 | .126  | -.031 | -.057 | .375  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .969  | .510  | .944  | .619  | .692  | .228  | .149  | .372  | .000  | .689  | .892  | .167  |       | .892  | .043  | .250  | .508  | .872  | .766  | .041  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.15 | Pearson Correlation | .347         | -.020 | -.102 | .396  | .480  | .045  | .126  | -.278 | .634  | .119  | -.175 | -.117 | .214  | -.026 | 1     | -.113 | .350  | .304  | .000  | -.277 | .445  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .061         | .917  | .594  | .030  | .007  | .815  | .507  | .138  | .000  | .530  | .354  | .537  | .257  | .892  |       | .553  | .058  | .102  | 1.000 | .138  | .014  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.16 | Pearson Correlation | .070         | -.203 | .171  | -.165 | .101  | -.136 | .236  | .437  | -.040 | -.005 | .087  | .158  | -.203 | .373  | -.113 | 1     | -.169 | -.020 | -.169 | -.148 | .203  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .714         | .281  | .367  | .384  | .595  | .473  | .209  | .016  | .833  | .981  | .647  | .404  | .282  | .043  | .553  |       | .371  | .917  | .371  | .434  | .283  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.17 | Pearson Correlation | .082         | -.061 | -.102 | .365  | .384  | .659  | -.022 | -.224 | .460  | -.179 | -.040 | -.198 | .532  | -.217 | .350  | -.169 | 1     | .044  | .243  | -.078 | .420  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .665         | .748  | .590  | .047  | .036  | .000  | .907  | .234  | .010  | .343  | .833  | .295  | .002  | .250  | .058  | .371  |       | .819  | .195  | .683  | .021  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.18 | Pearson Correlation | .171         | -.192 | -.198 | .079  | .007  | .069  | .311  | .049  | .370  | .192  | -.272 | .076  | -.015 | .126  | .304  | -.020 | .044  | 1     | .063  | -.078 | .317  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .367         | .308  | .293  | .677  | .970  | .718  | .094  | .795  | .044  | .310  | .145  | .690  | .936  | .508  | .102  | .917  | .819  |       | .741  | .683  | .088  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.19 | Pearson Correlation | .095         | .321  | -.069 | .640  | .270  | .255  | .010  | .042  | -.105 | .108  | -.017 | .000  | .082  | -.031 | .000  | -.169 | .243  | .063  | 1     | .159  | .451  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .618         | .084  | .718  | .000  | .149  | .173  | .958  | .826  | .581  | .570  | .931  | 1.000 | .668  | .872  | 1.000 | .371  | .195  | .741  |       | .401  | .012  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| X1.20 | Pearson Correlation | -.166        | .111  | -.074 | .079  | -.303 | .011  | .080  | .099  | .055  | -.261 | .251  | .176  | .076  | -.057 | -.277 | -.148 | -.078 | -.078 | .159  | 1     | .088  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .382         | .559  | .697  | .679  | .103  | .955  | .675  | .602  | .774  | .163  | .181  | .351  | .691  | .766  | .138  | .434  | .683  | .683  | .401  |       | .642  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| TotX1 | Pearson Correlation | .529         | .267  | -.202 | .611  | .529  | .320  | .453  | .218  | .450  | .402  | .023  | .219  | .305  | .375  | .445  | .203  | .420  | .317  | .451  | .088  | 1     |
|       | Sig. (2-tailed)     | .003         | .153  | .284  | .000  | .003  | .085  | .012  | .247  | .013  | .028  | .905  | .246  | .101  | .041  | .014  | .283  | .021  | .088  | .012  | .642  |       |
|       | N                   | 30           | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel 3.3 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 20 pernyataan instrumen tidak semua pernyataan instrumen penelitian pada kepemimpinan kepala sekolah tersebut dinyatakan valid karena ada pernyataan instrumen dengan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 pada *Sig. (2-tailed)* kolom TotX1 yaitu berjumlah 10 pernyataan. Sedangkan pernyataan instrumen dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 pada *Sig. (2-tailed)* kolom TotX1 yaitu berjumlah 10 pernyataan. Sehingga, jumlah instrumen yang dinyatakan memenuhi nilai signifikansi lebih kecil  $< 0,05$  berjumlah 10 dan dinyatakan valid serta dapat digunakan dalam melakukan proses penelitian dan uji selanjutnya.

Dari jumlah 10 pernyataan yang dinyatakan valid yaitu tersebar secara merata di masing-masing indikator pada variabel kepemimpinan kepala sekolah yang berjumlah 5 indikator yaitu 2 pernyataan pada setiap indikator. Dari hasil itu maka dapat dilakukan uji reliabilitas dan uji selanjutnya.

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X2)**

|       |                     | Correlations |       |        |        |        |        |        |        |        |        |         |        |       |        |        |        |        |  |
|-------|---------------------|--------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--|
|       |                     | X2.1         | X2.2  | X2.3   | X2.4   | X2.5   | X2.6   | X2.7   | X2.8   | X2.9   | X2.10  | X2.11   | X2.12  | X2.13 | X2.14  | X2.15  | X2.16  | TotX2  |  |
| X2.1  | Pearson Correlation | 1            | -.267 | .116   | -.307  | -.072  | .136   | -.184  | .298   | .212   | .164   | 1.000** | .035   | -.067 | .118   | 0.000  | .203   | .288   |  |
|       | Sig. (2-tailed)     |              | .153  | .540   | .099   | .706   | .475   | .331   | .109   | .262   | .387   | 0.000   | .853   | .724  | .533   | 1.000  | .283   | .123   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.2  | Pearson Correlation | -.267        | 1     | .026   | .199   | .125   | .018   | -.118  | .008   | -.085  | -.268  | -.267   | -.326  | .396* | .021   | -.256  | -.227  | -.077  |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .153         |       | .892   | .292   | .511   | .924   | .535   | .967   | .656   | .152   | .153    | .079   | .031  | .912   | .173   | .227   | .686   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.3  | Pearson Correlation | .116         | .026  | 1      | .603** | .445*  | -.026  | .107   | .127   | .000   | -.016  | .116    | .226   | .248  | .176   | .030   | .024   | .532** |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .540         | .892  |        | .000   | .014   | .890   | .574   | .503   | 1.000  | .934   | .540    | .230   | .187  | .352   | .874   | .902   | .002   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.4  | Pearson Correlation | -.307        | .199  | .603** | 1      | .572** | .053   | .304   | -.003  | .074   | -.370* | -.307   | .153   | .180  | .279   | .161   | .101   | .500** |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .099         | .292  | .000   |        | .001   | .779   | .102   | .989   | .697   | .044   | .099    | .419   | .342  | .136   | .396   | .595   | .005   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.5  | Pearson Correlation | -.072        | .125  | .445*  | .572** | 1      | .175   | .206   | .291   | .585** | -.226  | -.072   | -.107  | .106  | .346   | .036   | -.061  | .591** |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .706         | .511  | .014   | .001   |        | .354   | .275   | .118   | .001   | .229   | .706    | .575   | .576  | .061   | .848   | .748   | .001   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.6  | Pearson Correlation | .136         | .018  | -.026  | .053   | .175   | 1      | .105   | .656** | .105   | .033   | .136    | -.043  | -.283 | .155   | -.021  | .071   | .346   |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .475         | .924  | .890   | .779   | .354   |        | .582   | .000   | .580   | .861   | .475    | .821   | .130  | .412   | .912   | .707   | .061   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.7  | Pearson Correlation | -.184        | -.118 | .107   | .304   | .206   | .105   | 1      | .309   | -.218  | -.036  | -.184   | .183   | .096  | -.248  | .525** | .049   | .357   |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .331         | .535  | .574   | .102   | .275   | .582   |        | .097   | .248   | .850   | .331    | .333   | .612  | .186   | .003   | .797   | .053   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.8  | Pearson Correlation | .298         | .008  | .127   | -.003  | .291   | .656** | .309   | 1      | .151   | -.034  | .298    | -.145  | -.165 | -.073  | .177   | -.138  | .395*  |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .109         | .967  | .503   | .989   | .118   | .000   | .097   |        | .424   | .858   | .109    | .443   | .385  | .701   | .349   | .468   | .031   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.9  | Pearson Correlation | .212         | -.085 | .000   | .074   | .585** | .105   | -.218  | .151   | 1      | .104   | .212    | -.135  | .043  | .652** | -.066  | .009   | .454*  |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .262         | .656  | 1.000  | .697   | .001   | .580   | .248   | .424   |        | .584   | .262    | .478   | .823  | .000   | .729   | .964   | .012   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.10 | Pearson Correlation | .164         | -.268 | -.016  | -.370* | -.226  | .033   | -.036  | -.034  | .104   | 1      | .164    | .226   | -.044 | .395*  | -.006  | .129   | .218   |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .387         | .152  | .934   | .044   | .229   | .861   | .850   | .858   | .584   |        | .387    | .230   | .817  | .031   | .973   | .495   | .247   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.11 | Pearson Correlation | 1.000**      | -.267 | .116   | -.307  | -.072  | .136   | -.184  | .298   | .212   | .164   | 1       | .035   | -.067 | .118   | 0.000  | .203   | .288   |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | 0.000        | .153  | .540   | .099   | .706   | .475   | .331   | .109   | .262   | .387   |         | .853   | .724  | .533   | 1.000  | .283   | .123   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.12 | Pearson Correlation | .035         | -.326 | .226   | .153   | -.107  | -.043  | .183   | -.145  | -.135  | .226   | .035    | 1      | -.050 | .180   | .257   | .692** | .432*  |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .853         | .079  | .230   | .419   | .575   | .821   | .333   | .443   | .478   | .230   | .853    |        | .793  | .341   | .171   | .000   | .017   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.13 | Pearson Correlation | -.067        | .396* | .248   | .180   | .106   | -.283  | .096   | -.165  | .043   | -.044  | -.067   | -.050  | 1     | .003   | .273   | -.008  | .220   |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .724         | .031  | .187   | .342   | .576   | .130   | .612   | .385   | .823   | .817   | .724    | .793   |       | .989   | .144   | .966   | .242   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.14 | Pearson Correlation | .118         | .021  | .176   | .279   | .346   | .155   | -.248  | -.073  | .652** | .395*  | .118    | .180   | .003  | 1      | -.086  | .235   | .576** |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .533         | .912  | .352   | .136   | .061   | .412   | .186   | .701   | .000   | .031   | .533    | .341   | .989  |        | .650   | .211   | .001   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.15 | Pearson Correlation | 0.000        | -.256 | .030   | .161   | .036   | -.021  | .525** | .177   | -.066  | -.006  | 0.000   | .257   | .273  | -.086  | 1      | .218   | .397*  |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | 1.000        | .173  | .874   | .396   | .848   | .912   | .003   | .349   | .729   | .973   | 1.000   | .171   | .144  | .650   |        | .246   | .030   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| X2.16 | Pearson Correlation | .203         | -.227 | .024   | .101   | -.061  | .071   | .049   | -.138  | .009   | .129   | .203    | .692** | -.008 | .235   | .218   | 1      | .446*  |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .283         | .227  | .902   | .595   | .748   | .707   | .797   | .468   | .964   | .495   | .283    | .000   | .966  | .211   | .246   |        | .013   |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |
| TotX2 | Pearson Correlation | .288         | -.077 | .532** | .500** | .591** | .346   | .357   | .395*  | .454*  | .218   | .288    | .432*  | .220  | .576** | .397*  | .446*  | 1      |  |
|       | Sig. (2-tailed)     | .123         | .686  | .002   | .005   | .001   | .061   | .053   | .031   | .012   | .247   | .123    | .017   | .242  | .001   | .030   | .013   |        |  |
|       | N                   | 30           | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      | 30     | 30    | 30     | 30     | 30     | 30     |  |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel 3.4 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 16 pernyataan instrumen tidak semua pernyataan instrumen penelitian pada kepemimpinan kepala sekolah tersebut dinyatakan valid karena ada pernyataan instrumen dengan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 pada *Sig. (2-tailed)* kolom TotX2 yaitu berjumlah 7 pernyataan. Sedangkan pernyataan instrumen dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari  $< 0,05$  pada *Sig. (2-tailed)* kolom TotX2 yaitu berjumlah 9 pernyataan. Sehingga, jumlah instrumen yang dinyatakan memenuhi nilai signifikansi lebih kecil  $< 0,05$  berjumlah 9 dan dinyatakan valid serta dapat digunakan dalam melakukan proses penelitian dan uji selanjutnya.

Dari jumlah 9 pernyataan yang dinyatakan valid tersebut, peneliti hanya akan menggunakan 8 pernyataan instrumen saja agar masing-masing indikator pada variabel budaya organisasi yang berjumlah 4 indikator terdapat 2 pernyataan yang valid dan digunakan dalam penelitian pada setiap indikator. Dari hasil itu maka dapat dilakukan uji reliabilitas dan uji selanjutnya.

Tabel 3.5  
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Komitmen Organisasi (X3)

|       |                     | Correlations |        |        |       |       |        |       |        |       |        |       |       |        |
|-------|---------------------|--------------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|--------|
|       |                     | X3.1         | X3.2   | X3.3   | X3.4  | X3.5  | X3.6   | X3.7  | X3.8   | X3.9  | X3.10  | X3.11 | X3.12 | TotX3  |
| X3.1  | Pearson Correlation | 1            | ,243   | ,183   | ,260  | 0,000 | ,211   | ,229  | -,047  | -,290 | ,208   | ,020  | ,030  | ,556** |
|       | Sig. (2-tailed)     |              | ,196   | ,334   | ,166  | 1,000 | ,264   | ,223  | ,804   | ,120  | ,270   | ,917  | ,875  | ,001   |
|       | N                   | 30           | 30     | 30     | 30    | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30    | 30     |
| X3.2  | Pearson Correlation | ,243         | 1      | ,240   | -,174 | -,110 | ,447*  | -,214 | -,038  | -,129 | ,917** | -,198 | ,163  | ,539** |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,196         |        | ,201   | ,356  | ,564  | ,013   | ,256  | ,841   | ,498  | ,000   | ,293  | ,389  | ,002   |
|       | N                   | 30           | 30     | 30     | 30    | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30    | 30     |
| X3.3  | Pearson Correlation | ,183         | ,240   | 1      | -,271 | -,110 | ,247   | ,052  | -,403* | ,122  | ,173   | -,145 | ,355  | ,223   |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,334         | ,201   |        | ,147  | ,563  | ,188   | ,784  | ,027   | ,520  | ,362   | ,445  | ,055  | ,237   |
|       | N                   | 30           | 30     | 30     | 30    | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30    | 30     |
| X3.4  | Pearson Correlation | ,260         | -,174  | -,271  | 1     | -,235 | -,165  | ,048  | -,149  | -,189 | -,175  | ,245  | -,355 | ,056   |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,166         | ,356   | ,147   |       | ,212  | ,385   | ,802  | ,431   | ,318  | ,354   | ,193  | ,054  | ,767   |
|       | N                   | 30           | 30     | 30     | 30    | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30    | 30     |
| X3.5  | Pearson Correlation | 0,000        | -,110  | -,110  | -,235 | 1     | ,163   | -,172 | ,399*  | -,121 | -,137  | ,036  | ,216  | ,215   |
|       | Sig. (2-tailed)     | 1,000        | ,564   | ,563   | ,212  |       | ,390   | ,362  | ,029   | ,524  | ,472   | ,851  | ,252  | ,253   |
|       | N                   | 30           | 30     | 30     | 30    | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30    | 30     |
| X3.6  | Pearson Correlation | ,211         | ,447*  | ,247   | -,165 | ,163  | 1      | -,095 | -,100  | -,037 | ,455*  | -,289 | ,413* | ,467** |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,264         | ,013   | ,188   | ,385  | ,390  |        | ,618  | ,600   | ,846  | ,012   | ,121  | ,023  | ,009   |
|       | N                   | 30           | 30     | 30     | 30    | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30    | 30     |
| X3.7  | Pearson Correlation | ,229         | -,214  | ,052   | ,048  | -,172 | -,095  | 1     | -,126  | ,262  | -,108  | ,437* | ,154  | ,411*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,223         | ,256   | ,784   | ,802  | ,362  | ,618   |       | ,506   | ,162  | ,569   | ,016  | ,417  | ,024   |
|       | N                   | 30           | 30     | 30     | 30    | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30    | 30     |
| X3.8  | Pearson Correlation | -,047        | -,038  | -,403* | -,149 | ,399* | -,100  | -,126 | 1      | -,349 | ,045   | -,056 | -,198 | ,124   |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,804         | ,841   | ,027   | ,431  | ,029  | ,600   | ,506  |        | ,059  | ,815   | ,768  | ,294  | ,515   |
|       | N                   | 30           | 30     | 30     | 30    | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30    | 30     |
| X3.9  | Pearson Correlation | -,290        | -,129  | ,122   | -,189 | -,121 | -,037  | ,262  | -,349  | 1     | -,148  | -,051 | ,093  | -,023  |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,120         | ,498   | ,520   | ,318  | ,524  | ,846   | ,162  | ,059   |       | ,436   | ,789  | ,623  | ,902   |
|       | N                   | 30           | 30     | 30     | 30    | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30    | 30     |
| X3.10 | Pearson Correlation | ,208         | ,917** | ,173   | -,175 | -,137 | ,455*  | -,108 | ,045   | -,148 | 1      | -,262 | ,113  | ,542** |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,270         | ,000   | ,362   | ,354  | ,472  | ,012   | ,569  | ,815   | ,436  |        | ,162  | ,552  | ,002   |
|       | N                   | 30           | 30     | 30     | 30    | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30    | 30     |
| X3.11 | Pearson Correlation | ,020         | -,198  | -,145  | ,245  | ,036  | -,289  | ,437* | -,056  | -,051 | -,262  | 1     | ,255  | ,304   |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,917         | ,293   | ,445   | ,193  | ,851  | ,121   | ,016  | ,768   | ,789  | ,162   |       | ,174  | ,102   |
|       | N                   | 30           | 30     | 30     | 30    | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30    | 30     |
| X3.12 | Pearson Correlation | ,030         | ,163   | ,355   | -,355 | ,216  | ,413*  | ,154  | -,198  | ,093  | ,113   | ,255  | 1     | ,436*  |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,875         | ,389   | ,055   | ,054  | ,252  | ,023   | ,417  | ,294   | ,623  | ,552   | ,174  |       | ,016   |
|       | N                   | 30           | 30     | 30     | 30    | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30    | 30     |
| TotX3 | Pearson Correlation | ,556**       | ,539** | ,223   | ,056  | ,215  | ,467** | ,411* | ,124   | -,023 | ,542** | ,304  | ,436* | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,001         | ,002   | ,237   | ,767  | ,253  | ,009   | ,024  | ,515   | ,902  | ,002   | ,102  | ,016  |        |
|       | N                   | 30           | 30     | 30     | 30    | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30     | 30    | 30    | 30     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel 3.5 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 12 pernyataan instrumen tidak semua pernyataan instrumen penelitian pada kepemimpinan kepala sekolah tersebut dinyatakan valid karena ada pernyataan instrumen dengan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 pada *Sig. (2-tailed)* kolom TotX3 yaitu berjumlah 6 pernyataan. Sedangkan pernyataan instrumen dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari  $< 0,05$  pada *Sig. (2-tailed)* kolom TotX3 yaitu berjumlah 6 pernyataan. Sehingga, jumlah instrumen yang dinyatakan memenuhi nilai signifikansi lebih kecil  $< 0,05$  berjumlah 6 dan dinyatakan valid serta dapat digunakan dalam melakukan proses penelitian dan uji selanjutnya.

Dari jumlah 6 pernyataan yang dinyatakan valid tersebut, peneliti akan menggunakan semua pernyataan instrumen valid tersebut agar masing-masing indikator pada variabel komitmen organisasi yang berjumlah 3 indikator terdapat 2 pernyataan yang valid dan digunakan dalam penelitian pada setiap indikator. Dari hasil itu maka dapat dilakukan uji reliabilitas dan uji selanjutnya.



Berdasarkan tabel 3.6 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 24 pernyataan instrumen tidak semua pernyataan instrumen penelitian pada kepemimpinan kepala sekolah tersebut dinyatakan valid karena ada pernyataan instrumen dengan tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 pada *Sig. (2-tailed)* kolom TotX3 yaitu berjumlah 12 pernyataan. Sedangkan pernyataan instrumen dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari  $< 0,05$  pada *Sig. (2-tailed)* kolom TotX3 yaitu berjumlah 12 pernyataan. Sehingga, jumlah instrumen yang dinyatakan memenuhi nilai signifikansi lebih kecil  $< 0,05$  berjumlah 12 dan dinyatakan valid serta dapat digunakan dalam melakukan proses penelitian dan uji selanjutnya.

Dari jumlah 12 pernyataan yang dinyatakan valid tersebut, peneliti akan menggunakan semua pernyataan instrumen valid tersebut agar masing-masing indikator pada variabel komitmen organisasi yang berjumlah 6 indikator terdapat 2 pernyataan yang valid dan digunakan dalam penelitian pada setiap indikator. Dari hasil itu maka dapat dilakukan uji reliabilitas dan uji selanjutnya.

Berdasarkan uraian hasil uji validitas di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Tabel 3.7  
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen

| Variabel                         | Jumlah Instrumen | Valid | Tidak Valid | Uji Reliabilitas |
|----------------------------------|------------------|-------|-------------|------------------|
| Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) | 20               | 10    | 10          | 10               |
| Budaya Organisasi (X2)           | 16               | 9     | 7           | 8                |
| Komitmen Organisasi (X3)         | 12               | 6     | 6           | 6                |
| Kinerja Pegawai (Y)              | 24               | 12    | 12          | 12               |
| Jumlah                           | 72               | 37    | 35          | 36               |

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen penelitian (Husein Umar, 2011: 58). Menurut Sugiyono (2010: 183-187), pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan dengan eksternal (*test-retest*, *equivalent*, dan gabungan keduanya), dan internal (*internal consistency*). Cara yang digunakan untuk mengukur reliabilitas instrumen dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan SPSS 20.

Uji reliabilitas dalam suatu penelitian sangat perlu dilakukan karena reliabilitas berkaitan dengan taraf keajegan dan taraf kepercayaan terhadap instrumen tersebut. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas atau keajegan yang tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut stabil (ajeg) sehingga dapat diandalkan dan dapat digunakan untuk meramalkan. Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana konsistensi hasil pengukuran yang dilakukan. Pengujian reliabilitas angket kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai/karyawan dilakukan dengan menggunakan program SPSS 20.

Uji reliabilitas dalam hal ini mengacu pada nilai *Alpha* yang terdapat dalam tabel output SPSS. Seperti halnya pada uji-uji statistik lainnya hasil uji reliabilitas *alpha cronbach's* pun berpedoman pada dasar pengambilan keputusan yang telah ditentukan oleh para pakar (ahli).

Dasar keputusan dalam Uji Reliabilitas *Alpha Cronbach's* menurut V. Wiratna Sujarweni (2014) menjelaskan bahwa uji reliabilitas sanggup dilakukan secara gotong royong terhadap seluruh butir atau item pertanyaan dalam angket (kuesioner) penelitian.

Adapun dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas yaitu sebagai berikut:

- 1) Jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$  maka kuesioner atau angket dinyatakan reliabel atau konsisten.
- 2) Sementara, jikalau nilai *Cronbach's Alpha*  $< 0,60$  maka kuesioner atau angket dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten.

Berikut merupakan hasil uji reliabilitas pada variabel penelitian:

Tabel 3.8  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .728                   | 10         |

Hasil uji reliabilitas sesuai tabel 3.8 memperlihatkan nilai  $r$  Alpha lebih besar dari batas yang ditentukan yaitu sebesar  $0,728 > 0,6$ . Sehingga dapat dikatakan semua indikator yang digunakan untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah dari kuesioner adalah reliabel. Dengan demikian indikator-indikator pada variabel kepemimpinan kepala sekolah dapat dipercaya atau layak digunakan sebagai alat ukur.

Tabel 3.9  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X2)  
**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .716             | 8          |

Dari hasil uji reliabilitas pada tabel 3.9 di atas memperlihatkan nilai  $r$  *Alpha* lebih besar dari batas yang ditentukan yaitu sebesar  $0,716 > 0,6$ . Sehingga dapat dikatakan semua indikator yang digunakan untuk variabel budaya organisasi dari kuesioner adalah reliabel. Dengan demikian indikator-indikator pada variabel budaya organisasi dapat dipercaya atau layak digunakan sebagai alat ukur.

Tabel 3.10  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi (X3)  
**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .604             | 6          |

Dari hasil uji reliabilitas pada tabel 3.10 di atas memperlihatkan nilai  $r$  *Alpha* lebih besar dari batas yang ditentukan yaitu sebesar  $0,604 > 0,6$ . Sehingga dapat dikatakan semua indikator yang digunakan untuk variabel komitmen organisasi dari kuesioner adalah reliabel. Dengan demikian indikator-indikator pada variabel komitmen organisasi dapat dipercaya atau layak digunakan sebagai alat ukur.

Tabel 3.11  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .851                   | 12         |

Dari hasil uji reliabilitas pada tabel 3.11 di atas memperlihatkan nilai *r Alpha* lebih besar dari batas yang ditentukan yaitu sebesar  $0,851 > 0,6$ . Sehingga dapat dikatakan semua indikator yang digunakan untuk variabel kinerja pegawai dari kuesioner adalah reliabel. Dengan demikian indikator-indikator pada variabel kinerja pegawai dapat dipercaya atau layak digunakan sebagai alat ukur.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Kepemimpinan Kepala SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo**

Persepsi guru/karyawan terhadap Kepemimpinan Kepala SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo berjumlah 26 guru/karyawan (43,3%) yang mempunyai persepsi Sangat Baik dan 26 guru/karyawan (43,3%) yang mempunyai persepsi Baik, serta 8 guru/karyawan (13,3%) yang mempunyai persepsi Kurang Baik. Persepsi tersebut diukur melalui 5 indikator menurut kepemimpinan Islam menurut Mahazan, et al. (2015) dan Bass dan Avolio (Sari, 2013: 19) tentang Kepercayaan/Integritas, Orientasi Pegawai, Muhasabah (Retrospeksi), Kesabaran, *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual simulation*, dan *Individualized consideration*.

##### **2. Budaya Organisasi Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo**

Pegawai yang memiliki budaya organisasi Sangat Baik berjumlah 14 pegawai (23,3%), kemudian 40 pegawai (66,7%) memiliki budaya

organisasi Baik, sedangkan 4 pegawai (6,7%) memiliki budaya organisasi Kurang Baik serta ada 2 pegawai (3,3%) yang memiliki budaya organisasi Buruk di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo. Budaya organisasi tersebut diukur sesuai indikator yang dikemukakan oleh Denison dan Misra (Mansur, 2009: 17) yaitu pelibatan, konsistensi, Adaptabilitas, dan Misi.

### **3. Komitmen Organisasi Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo**

Indikator untuk mengukur komitmen organisasi pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo yaitu sesuai yang dikemukakan Mayer, et al (dalam Zurnali 2010) yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*. Sehingga dapat diketahui bahwa pegawai yang mempunyai komitmen organisasi Sangat Baik berjumlah 22 pegawai (36,7%), pegawai yang mempunyai komitmen organisasi Baik berjumlah 32 pegawai (53,3%), dan pegawai yang mempunyai komitmen organisasi Kurang Baik berjumlah 6 pegawai (10,0%).

### **4. Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo**

Terdapat 24 pegawai atau 40,0% memiliki kinerja Sangat Baik, 26 pegawai atau 43,3% memiliki kinerja Baik, dan berjumlah 10 pegawai atau 16,7% yang memiliki kinerja Kurang Baik pada Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo. Hal tersebut diukur menggunakan indikator menurut Ketentuan Majelis Pendidikan Dasar Dan

Menengah Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 100/KTN/I.4/F/2017 Tentang Kepegawaian Pada Sekolah, Madrasah, Dan Pesantren Muhammadiyah pada bagian Unsur Penilaian Kinerja Pegawai yaitu kesetiaan/komitmen terhadap negara/persyarikatan muhammadiyah, kedisiplinan, kejujuran dan tanggung jawab, keteladanan di lingkungan kerja, prestasi kerja, inovasi dan kreativitas, kerjasama, dan kepemimpinan.

#### **5. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo**

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo adalah signifikan yaitu nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 lebih kecil < dari probabilitas 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis  $H_1$  diterima yaitu ada pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.

Kepemimpinan Kepala Sekolah berkontribusi yang paling dominan dan signifikan terhadap kinerja pegawai yaitu diketahui dari sumbangan efektif (SE) variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 54,66% dan sumbangan relatif (SR) variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 58,33%. Pengaruh yang signifikan tersebut mempunyai makna semakin baik dan meningkat kepemimpinan kepala sekolah yang diberikan terhadap pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Sebaliknya semakin rendah kepemimpinan kepala sekolah yang diberikan kepada pegawai, maka semakin rendah kinerja pegawai.

#### **6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo**

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo adalah signifikan yaitu nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 lebih kecil < dari probabilitas 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis H<sub>2</sub> diterima yaitu ada pengaruh positif dan signifikan dari Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.

Budaya organisasi berkontribusi paling rendah dan signifikan terhadap kinerja pegawai yaitu diketahui dari sumbangan efektif (SE) variabel budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 1,76% dan sumbangan relatif (SR) variabel budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 1,87%. Akan tetapi pengaruh yang signifikan tersebut tetap mempunyai makna semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawainya. Sebaliknya semakin rendah budaya organisasi maka semakin rendah kinerja pegawai.

#### **7. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo**

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo adalah signifikan yaitu nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 lebih kecil < dari probabilitas 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis H<sub>3</sub> diterima yaitu ada pengaruh positif

dan signifikan dari Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.

Komitmen organisasi berkontribusi dan signifikan terhadap kinerja pegawai yaitu diketahui dari sumbangan efektif (SE) variabel komitmen organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 37,29% dan sumbangan relatif (SR) variabel komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 39,80%. Pengaruh yang signifikan tersebut mempunyai makna semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawainya. Sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi maka semakin rendah kinerja pegawai.

#### **8. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo**

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo adalah signifikan yaitu nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 lebih kecil < dari probabilitas 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis H<sub>4</sub> diterima yaitu ada pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.

Sebagian kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan komitmen organisasi sedangkan selebihnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Hal itu dapat diketahui dari

nilai koefisien determinasi atau R Square adalah sebesar 0,937 atau sama dengan 93,7%. Angka tersebut mengandung arti bahwa variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 93,7%. Sedangkan sisanya ( $100\% - 93,7\% = 6,3\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan regresi ini atau variabel yang tidak diteliti.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel X1 memiliki pengaruh paling dominan terhadap variabel Y dari pada variabel X2 dan X3. Sementara variabel X3 memiliki pengaruh lebih dominan terhadap variabel Y dari pada variabel X2. Untuk total SE adalah sebesar 93,7% atau sama dengan koefisien determinasi (Rsquare) analisis regresi yakni 93,7%. Sedangkan untuk total SR adalah sebesar 100% atau sama dengan 1.

## **B. Implikasi**

Hasil penelitian yang menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo. Hal tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi sekolah dalam membuat kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan kesimpulan yang sudah diuraikan, maka beberapa implikasi praktis yang diajukan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa dari tiga variabel *dependent* yang diteliti yaitu kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor paling dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai jika dibandingkan dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi. Berdasarkan temuan ini, maka prioritas peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui peningkatan dan pengembangan kepemimpinan kepala sekolah.
2. Budaya organisasi terbukti mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai walaupun memiliki kontribusi paling rendah dibandingkan dengan kepemimpinan kepala sekolah dan komitmen organisasi. Namun dari penelitian tersebut maka implikasi temuan ini adalah tetap perlunya meningkatkan budaya organisasi bagi pegawai di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo, sehingga pegawai lebih memiliki kinerja yang tinggi atau memadai dalam melaksanakan tugas dan jabatan.
3. Komitmen organisasi terbukti mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai yang memiliki kontribusi lebih dominan dibandingkan dengan budaya organisasi. Namun dari penelitian tersebut maka implikasi temuan ini adalah perlunya prioritas meningkatkan komitmen organisasi bagi pegawai di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo, sehingga pegawai lebih memiliki kinerja yang tinggi atau memadai dalam mengembangkan dan memajukan sekolah.
4. Kinerja pegawai memiliki efek positif dari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan komitmen organisasi baik secara parsial

maupun simultan. Dengan demikian, upaya yang bisa dilakukan oleh semua pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan selalu meningkatkan budaya organisai dan komitmen organisasi. Sedangkan upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan selalu meningkatkan kepemimpinannya terhadap pegawai dengan indikator-indikator kepemimpinan yang dapat membawa perubahan kinerja pegawai kearah lebih baik dan produktif.

### **C. Saran**

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan dalam penelitian ini, maka saran dalam penelitian ini yang dapat dijadikan acuan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah:

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara kepemimpinan kepala sekolah memberikan motivasi bagi pegawai agar semangat bekerja dan memiliki kreatif dalam bekerja. Diperlukan pula kepemimpinan kepala sekolah tentang kepekaan untuk sesegera mungkin menyelesaikan pekerjaan sendiri selesai, kemudian melakukan melakukan interaksi antara kepada pegawai.
2. Perlu menumbuhkan budaya organisasi yang baik dengan membangun kebiasaan-kebiasaan positif dan produktif yang lebih terbuka, mendukung dan tetap memberikan perhatian pada tujuan kinerja yang tinggi. Antar sesama pegawai harus menjaga sikap dalam berkomunikasi, hendaknya pembicaraan mengedepankan saling pengertian, saling menjaga dan

menghormati sehingga komunikasi selalu berjalan lancar, tepat sasaran dan tidak melukai perasaan satu sama lain.

3. Perlunya kesadaran pribadi masing-masing pegawai dalam peningkatan komitmen. Bentuk-bentuk komitmen organisasi dapat berupa patuh pada pimpinan dan keputusan organisasi, selalu berupaya berkontribusi untuk mengembangkan sekolah, dan selalu menjaga integritas dalam bekerja. Sehingga hal itu diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam mewujudkan perkembangan dan kemajuan sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi.2006. "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*". Jakarta: Rineka Cipta.
- Bawono, Anton.2006."*Multivariate Analysis Dengan SPSS*". Salatiga: STAIN Salatiga Press.
- Chang, William.2014."*Metodologi Penulisan Ilmiah*".Jakarta: Penerbit Erlangga
- Ernawan, Erni R.2011."*Organizational Culture Budaya Organisasi Dalam Perspektif Ekonomi Dan Bisnis*".Bandung: Alfabeta.
- Gulo W.2002."*Metodologi Penelitian*".Jakarta: Grasindo
- Iis Prasetyo. (2009). *Teori Kepemimpinan Path Goal*. blog.uny.ac.id.
- Hikmat, Mahi M.2011."*Metode Penelitian Dalam Perspektif Ilmu Komunikasi Dan Sastra*".Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ketentuan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 100/KTN/I.4/F/2017 Tentang Kepegawaian Pada Sekolah, Madrasah, Dan Pesantren Muhammadiyah. Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu.2001."*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*".Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Novianty Djafri. 2016. "*Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*". Yogyakarta: CV Budi Utama
- Robbins, Stephen P.2008."*Perilaku Organisasi Organizational Behavior*".Jakarta: Salemba Empat
- Siswanto dan Sucipto.2008."*Teori & Perilaku Organisasi*".Malang: UIN-Malang Press
- Soekarno.1980."*Dasar-Dasar Manajemen*".Jakarta: Miswar.
- Sofyandi dan Iwa.2007."*Perilaku Organisasional*".Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tim Penyusun.2015."*Standar Operasional Prosedur BMT Taruna Sejahtera*".Ungaran
- Sugiyono. 2007. "*Statistika Untuk Penelitian*". Bandung: Alfabeta.
- Sumanto.2014."*Teori Dan Aplikasi Metode Penelitian*".Yogyakarta: CAPS. Press.
- Sutikno, M. Sobry.2014."*Pemimpin Dan Kepemimpinan*".Lombok: Holistica
- Tampubolon, Manahan.P.2012."*Perilaku Keorganisasian*".Bogor: Ghalia
- Wibowo.2007."*Manajemen Kinerja*".Jakarta: PT Raja Grafindo Persada