

Dr. M. Kharis Fadillah, M.Pd.I.

Analisis Peningkatan Kinerja Guru

Teori & Riset



**ANALISIS PENINGKATAN KINERJA GURU
TEORI & RISET**

Penulis : Dr. M. Kharis Fadillah, M.Pd.I.

ISBN : 978-623-495-110-3

Copyright © September 2022

Ukuran: 15,5 cm x 23 cm; Hal: vi + 112

Isi merupakan tanggung jawab penulis.
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Desainer sampul : Fahrul Andriansyah

Penata isi : Feby Akbar Rizky

Cetakan 1, September 2022

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

CV. Literasi Nusantara Abadi

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11

Merjosari Kecamatan Lowokwaru Kota Malang

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: penerbitlitnus@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id

Anggota IKAPI No. 209/JTI/2018

PRAKATA

Hakikatnya, kinerja guru adalah prestasi yang dicapai guru dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan.

Kinerja guru juga dapat diartikan sebagai proses pembelajaran sebagai usaha mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik. Dengan demikian, tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dicapai dengan baik melalui suatu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru sesuai dengan target dan tujuan.

Kinerja guru yang efektif akan menghasilkan SDM (sumber daya manusia) yang unggul, yaitu lulusan yang berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja guru dalam proses pembelajaran perlu ditingkatkan sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi lebih baik dengan menjunjung tinggi kualitas, inisiatif dan kreativitas, kerja keras dan produktivitas.

Buku ini akan mengulas secara teroretis dan riset berkaitan dengan peningkatan kinerja guru secara komperhensif. Semoga dapat memberikan manfaat yang luas kepada pembaca. Terima kasih.

DAFTAR ISI

PRAKATA — iii

DAFTAR ISI — v

BAB I

Prawacana: Peningkatan Kinerja Guru — 1

BAB II

Dasar-Dasar Kinerja Guru — 11

Definisi Kinerja Guru — 11

Keefektifan Kepemimpinan — 14

BAB II

Konsep Dasar Organisasi — 27

Budaya Organisasi — 27

Komitmen Organisasi — 30

BAB III

Motivasi dan Kepuasan Kerja — 35

Motivasi Kerja — 35

Kepuasan Kerja — 40

BAB IV

Kinerja Guru, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja
Perspektif Islam — 47

Kinerja Guru dalam Islam — 47

Budaya Organisasi dalam Islam — 51

BAB V

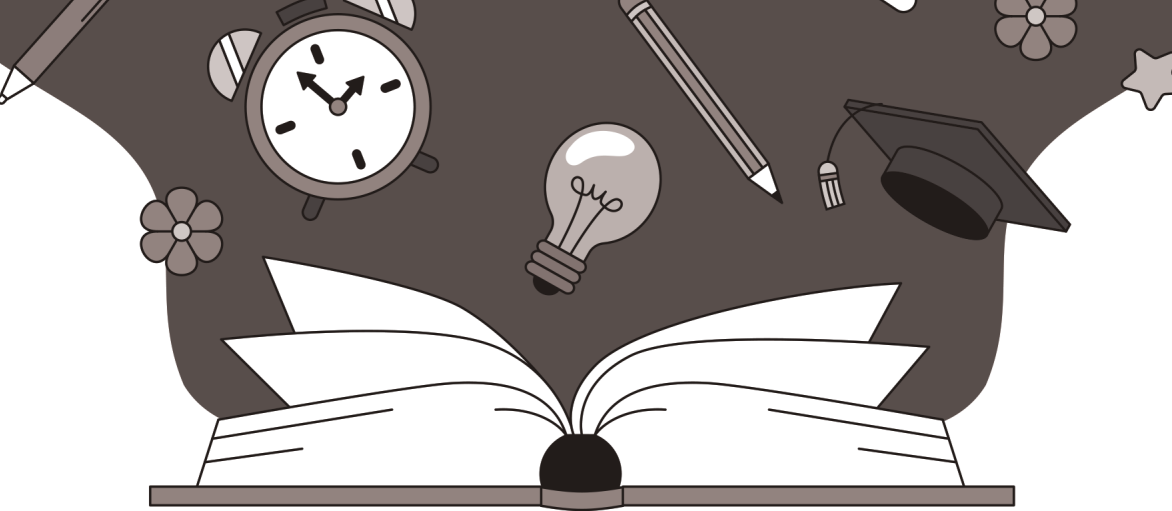
Analisis Peningkatan Kinerja Guru — 55

BAB VI

Konklusi Kajian — 89

DAFTAR RUJUKAN — 95

PROFIL PENULIS — 111



BAB I

PRAWACANA: PENINGKATAN KINERJA GURU

Dewasa ini pendidikan Islam dihadapkan kepada era globalisasi¹ yang menuntut perubahan dalam berbagai lini kehidupan. Hal ini ditandai oleh tekanan ekonomi, tuntutan masyarakat untuk memperoleh perlakuan yang makin adil dan demokratis, penggunaan teknologi canggih, salingketergantungan, serta nilai budaya yang kuat; hedonistik, pragmatis, materialistik dan sekularistik.²

Era globalisasi dapat dimaknai sebagai suatu keadaan yang ditandai oleh penyatuan berbagai aspek seperti; politik, ekonomi, sosial, budaya, ilmu pengetahuan, teknologi, informasi, dan lain sebagainya yang terjadi berkat kemajuan teknologi informasi yang dapat menghubungkan atau mengkomunikasikan setiap isu yang ada pada suatu negara dengan negara lain. Teknologi informasi (TI) yang berkembang luas dan digunakan dalam seluruh bidang kehidupan mulai dari bisnis/ekonomi sampai pada pendidikan, komunikasi, dakwah dan lain sebagainya. Pola komunikasi yang sebelumnya berbentuk *face to face* dan saling berhadapan beralih kepada bentuk jarak dan dengan kecepatan tinggi. Bagi kelompok yang

1 Lihat Abuddin Nata, *Kapita Selekta Pendidikan Islam; Isu-isu Kontemporer tentang Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), cet ke-II, hlm. 10; Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), hlm 43-44; Mochtar Buchori, *Pendidikan Antisipatoris*, (Yogyakarta: Kanisius, 2005), cet ke-V, hlm. 45-46.

2 *ibid* dan *Studi Islam Komprehensif*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2012), hlm. 356-357.

masih menggunakan pola lama maka akan tertinggal dalam mengakses informasi.

Bagi umat Islam globalisasi bukanlah hal yang baru. Ada tiga globalisasi yang dialami umat Islam. *Pertama*, globalisasi terjadi di zaman klasik (abad ke-7 hingga 13 M) yang puncaknya pada masa khalifah al-Makmun pada dinasti Abbasiyah. *Kedua*, globalisasi terjadi ketika Barat (abad ke-12 s/d 14 M) mengambil ilmu dari Islam melalui Spanyol dan Sicilia. *Ketiga*, ketika dunia Islam (abad ke-18 s/d sekarang) mengambil kembali ilmu dari Barat.

Menghadapi globalisasi yang merupakan tantangan sekaligus ancaman maka umat Islam harus sanggup meningkatkan kemampuan di bidang konsep (*conceptual competencies*), kemampuan di bidang teknik (*technical competencies*), kemampuan di bidang komunikasi (*communication competencies*), kemampuan manajemen dan kepemimpinan (*management and leadership competencies*), kemampuan di bidang emosional dan intuisi (*emotional and intuition competencies*), kemampuan di bidang moral (*moral competencies*), dan kemampuan di bidang spiritual (*spiritual competencies*).³ Selain itu dunia pendidikan pada umumnya dan dunia Islam pada khususnya kini berada di persimpangan jalan, yakni antara jalan untuk mengikuti tarikan eksternal sebagai pengaruh era globalisasi atau tarikan internal yang merupakan misi pendidikan, yaitu membentuk manusia yang utuh, yaitu manusia yang terbina seluruh potensinya secara seimbang.⁴ Namun globalisasi dapat juga menjadi peluang jika mampu dihadapi dan dipecahkan dengan arif dan bijaksana, yaitu dengan cara merumuskan kembali berbagai komponen pendidikan: visi, misi, tujuan, kurikulum, proses belajar mengajar dan sebagainya.⁵

Dewasa ini telah muncul dinamika dalam pendidikan Islam yang lebih beragam. Seperti lembaga pendidikan pesantren; tidak hanya bersifat tradisional (*salafiyah*) yang tidak memiliki pendidikan yang terencana secara tertulis tetapi sudah ada pesantren yang disertai dengan madrasah diniyah, madrasah sebagai sekolah umum yang berciri khas Islam; sekolah umum, sekolah kejuruan, perguruan tinggi, ma'had ali, dan lain sebagainya. Akibat dari keadaan ini, maka tamatan pesantren tidak hanya diterima

3 Abuddin Nata, *Teori dan Perilaku Organisasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), cet ke-II, hlm; 2. dan *Studi Islam Komprehensif....*, hlm. 21-26.

4 Abuddin Nata, *Kapita Selekta Pendidikan Islam....*, hlm; 2.

5 Mudjia Rahardjo, *Pemikiran Kebijakan Pendidikan Kontemporer*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 35.

pada perguruan tinggi Islam pada jurusan keagamaan, melainkan juga sudah memasuki perguruan tinggi umum seperti Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada, Institut Teknologi Bandung, dan sebagainya.⁶ Telah bermunculan juga madrasah yang tergolong unggul, seperti Madrasah Aliyah Insan Cendikia, Serpong Tangerang, Banten, Madrasah Pembangunan UIN Syarif Hidayatullah Ciputat, Madrasah Darussalam Ciamis, dan lain sebagainya. Sejalan dengan berbagai kemajuan tersebut, terdapat sebageian masyarakat yang lebih memilih madrasah daripada pendidikan umum. Pilihan ini didasarkan pada pertimbangan, bahwa dengan masuk ke madrasah seorang siswa selain akan memperoleh pengetahuan umum sebagaimana yang terdapat pada sekolah umum, juga akan memperoleh pengetahuan agama dan sikap keagamaan dan akhlak mulia. Sedangkan pada sekolah umum hanya menekankan segi pengetahuan umum belaka.⁷ Madrasah tersebut muncul sebagai wujud lembaga pendidikan Islam dalam rangka menghadapi tarikan eksternal dan internal. Maka seluruh komponen harus ditinjau kembali secara inovatif, kreatif, progresif, holistik, dan adaptif dengan tuntutan modernitas.⁸

Upaya modernisasi pendidikan Islam itu kini menjadi agenda nasional sebagaimana tercermin pada *spirit* yang terkandung dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Di dalam undang-undang tersebut dapat dijumpai berbagai strategi peningkatan mutu pendidikan dalam rangka menjawab tantangan modernis dan tantangan globalisasi. Selain itu, terdapat pula Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen; Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2007, tentang Sertifikasi Guru dan Dosen. Sejalan dengan itu terdapat pula Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang berisi penetapan standar isi/kurikulum, standar mutu lulusan, standar pross, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar pembiayaan, standar sarana prasarana, standar pengelolaan, dan standar penilaian. Berbagai undang-undang dan peraturan ini pada intinya diarahkan pada upaya peningkatan mutu pendidikan.⁹

6 Abuddin Nata, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), cet I, hlm. 167-187; Maksun, *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), cet. I, hlm. 87.

7 Abuddin Nata, *Kapita Selekta Pendidikan Islam; Isu-isu Kontemporer tentang Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), cet ke-II, hlm; 3.

8 *ibid.*

9 *ibid*, hlm; 3-4.

Paradigma mengukur kemajuan suatu bangsa sudah bergeser dari yang semula mengukur kemajuan suatu bangsa dengan bertumpu semata-mata pada kekayaan sumber daya alam (SDA) menjadi mengukur kemajuan suatu bangsa dengan pada kekuatan sumber daya manusia (SDM).¹⁰ Hal ini sudah disadari oleh bangsa Jepang yang saat ini menguasai perekonomian dunia hampir seluruh sektor kehidupan manusia. Mereka melihat bahwa keunggulan bangsa bukan semata-mata ditentukan oleh kekayaan sumber daya alam yang dimiliki, melainkan ditentukan oleh kekayaan sumber daya manusia yang dimiliki. Ketika bom atom dijatuhkan di Hiroshima dan Nagasaki yang menewaskan puluhan ribu rakyat Jepang pada perang dunia kedua, ada sebuah pertanyaan yang menarik yang diajukan oleh Kaisar. Pertanyaan tersebut adalah; berapa jumlah guru yang masih tersisa?. Pertanyaan ini menunjukkan dengan jelas tentang perhatian penguasa Jepang terhadap sumber daya manusia dalam hal ini guru, karena darinyalah pendidikan dan mutunya ditentukan. Dari sumber daya yang terdidik, bermutu dan unggul sebuah bangsa yang unggul dapat diwujudkan.

Pembangunan dalam bidang pendidikan yang dilaksanakan oleh pemerintah bersama masyarakat merupakan upaya pengejawantahan salah satu cita-cita nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Proses untuk mencerdaskan kehidupan bangsa ini dapat dilakukan melalui jalur pendidikan.¹¹ Pendidikan merupakan kunci pembuka ke arah kemajuan suatu bangsa, pendidikan yang maju dan kuat akan mempercepat terjadinya perubahan sosial, dan pendidikan yang mundur akan terlihat kontra produktif terhadap jalannya proses perubahan sosial, bahkan dapat menimbulkan ketidakharmonisan tatanan sosial.¹²

Oleh karena pendidikan merupakan pondasi dasar dalam menentukan kemajuan sebuah bangsa, maka semua bangsa di dunia termasuk Indonesia, terus berupaya meningkatkan mutu pendidikan. Memasuki abad ke-21, isu tentang perbaikan sektor pendidikan di Indonesia mencuat ke permukaan, tidak hanya dalam jalur pendidikan umum, tapi semua jalur dan jenjang pendidikan. Hal ini karena disadari bahwa prestasi pendidikan

10 Abuddin Nata, *Perspektif Islam tentang Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana, 2009), cet ke-I, hlm; 1; M. Natsir, *Kapita Selekta*, (Bandung: Van Hoeve, 1965), cet. ke-I, hlm. 87.

11 Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Jakarta: PT Grasindo, 2002), hlm. 1.

12 Abdul Wahid, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: PT Grasindo, 2001), hlm. 261.

di Indonesia tertinggal jauh di bawah negara-negara Asia lainnya, seperti Singapura, Jepang, dan Malaysia.¹³

Walaupun demikian, sektor pendidikan ini masih jauh tertinggal dibandingkan dengan negara tetangga. Penyebab keterpurukan sektor pendidikan ini masih terjadi perbedaan pendapat diantara para pakar dan praktisi pendidikan itu sendiri. Sebagian mengatakan bahwa rendah anggaran pendidikan yang rendah menjadi penyebab dan sebagian mengatakan manajemen yang amburadul, bahkan ada pula yang mengatakan bahwa kurikulum yang tidak beres. Menurut Surakhmad keterpurukan sektor pendidikan disebabkan oleh filosofi pendidikan yang selama 30 tahun terabaikan. Dengan demikian lembaga pendidikan harus dikembalikan pada fungsi semula yakni lembaga yang memanusiakan manusia.¹⁴

Kinerja guru adalah salah satu komponen penting dalam peningkatan kualitas pendidikan, yang akan berimbas pada kualitas sumber daya manusia di Indonesia. Mukti Ali berpendapat bahwa kinerja mengajar guru tidak hanya berpengaruh terhadap hasil kegiatan belajar mengajar di kelas, tetapi juga turut menentukan masa depan bangsa melalui investasi peningkatan kualitas manusia.

Peranan guru yang penting dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia dinilai tidak bisa digantikan oleh media secanggih apapun. Sebab guru berperan penting dalam meningkatkan kecerdasan anak didik, karena guru mempunyai tugas sebagai pelaksana langsung dalam proses pendidikan. Mengingat peranan penting kinerja guru tersebut terhadap kualitas pendidikan dan kualitas sumberdaya manusia di Indonesia, sangatlah wajar jika kemudian muncul anggapan bahwa realitas tentang Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang rendah atau *Human Development Indeks* (HDI) dan kualitas pendidikan yang rendah di Indonesia merupakan akibat dari kinerja guru yang rendah. Laporan *The United Nations Development Programme* (UNDP) dalam dua tahun terakhir (2011-2012) tentang Indeks Pembangunan Manusia (IPM) atau *Human Development Indeks* (HDI), menempatkan Indonesia di urutan bawah dari 187 negara yang disurvei. Indonesia dalam indeks tersebut berada pada peringkat 124 di tahun 2011 dan ke 121 di tahun 2012

13 Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis* (Jakarta: Kencana, 2004), hlm. 2.

14 Winarno Surakhmad, *Agar Pendidikan Memanusiakan Manusia* (Jakarta: Komunika, Media Komunikasi Mahasiswa Universitas Terbuka, edisi April 2000), hlm. 38-40.

(UNDP:2013).¹⁵

Padahal, di tahun 2010, IPM Indonesia berada di peringkat 108. Sementara di tahun yang sama, tahun 2012, rilis dari *United Nation Educational, Scientific, and Cultural Organization* (UNESCO) menempatkan Indonesia pada peringkat ke 64 dari 120 negara yang disurvei dalam *Education For All Development Indeks* (EDI), dengan nilai EDI sebesar 0,938 dari skala 1,000; nilai kemampuan literasi (baca/tulis) pada usia 15 tahun ke atas sebesar 0,926 dari skala 1,000 dan angka kelulusan sekolah dasar (maksimal hingga kelas V) sebesar 0,861 dari skala 1,000. Lebih ironis lagi, di dalam ke dua laporan tersebut, kualitas pendidikan di Indonesia dalam kategori menengah itu, dikategorikan sekelas dengan sejumlah Negara berkembang di Afrika dan Asia Timur seperti Ghana, Kamerun, Suriname dan Macao.

*In the middle category, there are forty-two countries, mostly in the Arab States (70% of countries in the region included in the EDI) and Latin America and the Caribbean (60% of countries in the region included in the EDI). In many of the countries in this category, progress across its components is unbalanced: half the countries in this group had a score of over 0.95 on the gender equity component but only five reached this score on the adult literacy component.*¹⁶

Kinerja dan kompetensi guru yang rendah di Indonesia diakui oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia, Mohammad Nuh, yang dibuktikan dengan hasil UKG di seluruh Indonesia, dengan nilai rata-rata hanya mencapai 4,25 dari skala 10.

Nilai rata-rata uji kompetensi awal guru di 337 kabupaten/kota di bawah rata-rata nasional 42,25. Hanya 154 kabupaten/kota yang nilai rata-ratanya di atas rata-rata nasional. Nilai tertinggi 97,0 dan terendah 1,0 menunjukkan kesenjangan kualitas guru antar daerah amat lebar. Provinsi dengan nilai rata-rata tertinggi diperoleh Yogyakarta, DKI Jakarta, Bali, Jawa Timur, dan Jawa Tengah. Nilai rata-rata terendah di Maluku, Maluku Utara, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, dan Jambi. Untuk tingkat kabupaten/kota, nilai rata-rata uji kompetensi awal (UKA) tertinggi di Blitar, Sukabumi, Gresik, Malang, dan Jembrana. Nilai rata-rata terendah di Kepulauan Mentawai, Dogiyai, Barito Utara, Morotai, dan Lampung Barat.

15 The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, *Education Development Index*, (UNESCO, 2013).

16 *ibid.*

Hasil UKA guru itu dipaparkan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Mohammad Nuh, Jumat (16/3), di Jakarta.¹⁷

Hasil uji kompetensi guru yang rendah tersebut merupakan cerminan dari kinerja mengajar guru di Indonesia yang rendah, tentu berkaitan dengan IPM dan Indeks Pembangunan Pendidikan atau Education Developmen Indeks Indonesia yang rendah berdasarkan pantauan riset UNDP maupun Unesco. Kinerja guru di Indonesia yang rendah disebabkan oleh banyak hal. Musfah dalam bukunya berjudul Peningkatan Kompetensi Guru mengungkapkan sejumlah temuan yang mengindikasikan kinerja guru yang lemah di Indonesia:

*Di lapangan terlihat banyak guru yang belum memenuhi standar kompetensi sebagaimana yang diharapkan. Pertama, guru tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan mengelola peserta didik. Misalnya banyak kasus guru memberikan hukuman yang berlebihan terhadap siswanya bahkan sampai melukai. Kedua, Kepribadian guru masih labil. Misalnya, guru menodai siswanya sendiri, sehingga guru semacam ini sulit dijadikan teladan oleh para siswa dan masyarakat. Ketiga, kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat masih rendah. Misalnya, guru tidak mampu menulis karya ilmiah sebagai bagian komunikasi dengan masyarakat, dan hubungan guru dan siswa serta masyarakat –sehingga guru tidak mengetahui problem yang dihadapi muridnya, apalagi masyarakat sekitarnya. Keempat, penguasaan guru terhadap mata pelajaran masih dangkal. Misalnya, guru kesulitan dalam menerapkan materi pelajaran yang diajarkan dengan kehidupan siswanya sehari-hari.*¹⁸

Temuan Musfah tersebut menguatkan pernyataan Menteri Pendidikan Nasional tentang kinerja guru yang rendah, dilihat dari nilai kompetensi guru dalam penguasaan materi pelajaran serta kemampuan dalam keterampilan mengelola kelas. Disamping itu temuan tersebut juga menunjukkan fenomena degradasi keteladanan guru di tengah siswa dan masyarakat. Kompetensi guru yang rendah, tentu berpengaruh pada kinerja guru yang rendah dalam dunia pendidikan di Indonesia.¹⁹

17 Rata-Rata Hasil Uji Kompetensi Guru Masih Rendah, (Jumat, 12 Maret 2012), [Kompas.com Online]. Tersedia.

18 Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan Dan Sumber Belajar: Teori dan Praktik*, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 7.

19 *ibid.*

Membahas pendidikan di Indonesia, tentu tidak bisa mengabaikan lembaga pendidikan Islam, secara khusus madrasah yang diyakini sebagai salah satu tonggak sejarah pendidikan tertua di Indonesia. Pendidikan madrasah diakui menjadi salah satu faktor terpenting dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Meski terdapat perbedaan kurikulum pendidikan antara Sekolah Umum dengan Madrasah, namun pemerintah telah merangkum keduanya dalam sistem yang setara dan baku. Hal itu diatur dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003. Pasal 17 ayat (2) dan Pasal 18 ayat (3) No 20 Tahun 2003, ditetapkan bahwa antara Madrasah dengan sekolah umum tidak lagi terpisahkan.

Pendidikan Dasar berbentuk Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah atau bentuk lain yang sederajat, Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat, Pendidikan Menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan MA Kejuruan (MAK) atau bentuk lain yang sederajat.²⁰

Dalam organisasi pendidikan, bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasaran. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggota atau anak buah.²¹ Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahan ke arah tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan.²² Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

20 Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003.

21 Alimuddin, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar, (Yogyakarta: Pascasarjana UGM, 2002), hlm. 49.

22 E.A., Locke, *Esensi Kepemimpinan*, (Jakarta: Mitra Utama, 1997), hlm. 37.

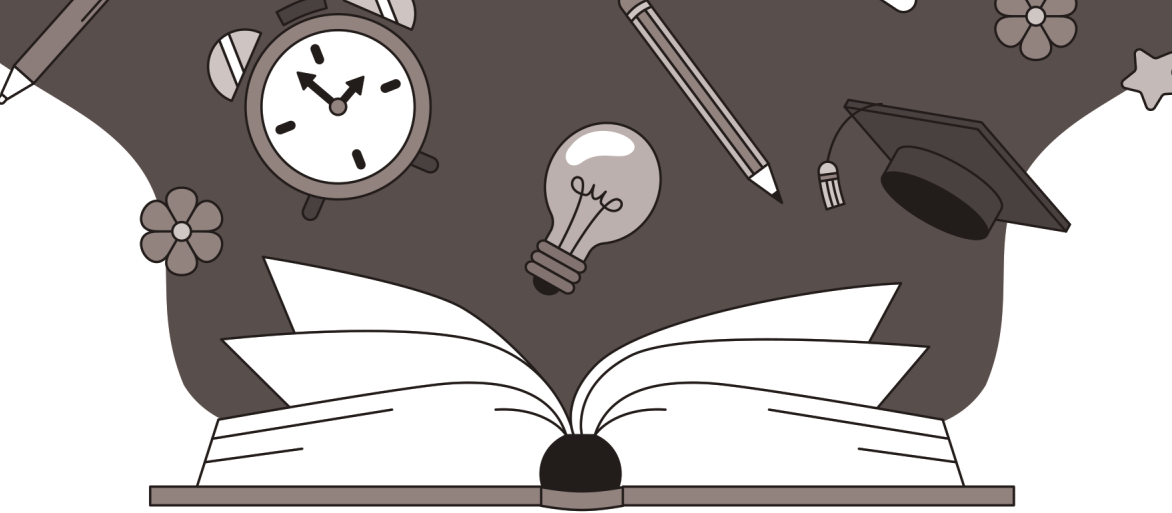
Pemimpin di lembaga pendidikan dinamakan kepala sekolah atau madrasah merupakan penentu masa depan sekolah.²³ Kegagalan dan keberhasilan madrasah banyak ditentukan oleh kepala madrasah, karena kepala madrasah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh madrasah menuju tujuannya.²⁴ Madrasah yang efektif, bermutu, dan favorit tidak lepas dari peran kepala madrasah. Pada umumnya, madrasah tersebut dipimpin oleh kepala madrasah yang efektif.²⁵ Studi keberhasilan menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah.²⁶

23 Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007), hlm. 287.

24 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung,, PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 116.

25 Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Ardadizya Jaya, 2000), hlm. 161.

26 Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 82.



BAB II

DASAR-DASAR KINERJA GURU

Definisi Kinerja Guru

Kinerja pada dasarnya merupakan tolak ukur keberhasilan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan atau dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Banyak batasan yang diberikan oleh para ahli mengenai istilah kinerja. Secara prinsip para ahli sepakat bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Maier sebagaimana dikutip oleh As'ad menjelaskan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.²⁷ Demikian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Kinerja seseorang dapat terlihat melalui aktifitasnya dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Aktifitas ini menggambarkan bagaimana ia berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kinerja seseorang terkait dengan bagaimana orang tersebut melaksanakan tugas hasil yang telah diraihnya.

Simamora menjelaskan bahwa kinerja merupakan kerangka acuan tingkat keberhasilan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.²⁸

27 Muhammad As'ad, *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 1995), hlm. 47.

28 Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YPKN, 1995), hlm. 327.

Whitmore berpendapat bahwa kinerja sebagai suatu perbuatan, suatu prestasi, dan suatu pameran keterampilan.²⁹ Dengan demikian, kinerja mengandung pengertian adanya suatu perbuatan yang ditampilkan seseorang di dalam atau selama orang tersebut melakukan aktifitas tertentu untuk mencapai tujuan.

Kinerja atau achievement merupakan terjemahan yang berasal dari bahasa Inggris yaitu *performance* yang mempunyai arti prestasi kerja, hasil kerja, penampilan kerja, pelaksanaan kerja.³⁰ Kinerja juga bisa berupa kulminasi dari tiga elemen yang masing-masing elemen tersebut saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Adapun ketiga elemen tersebut adalah keterampilan, upaya, dan sifat eksternal. Elemen tingkat keterampilan adalah bahan mentah yang biasa dibawa seseorang ke tempat kerjanya seperti halnya pengetahuan, kecakapan interpersonal, kecerdasan emosional, religiusitas, kemampuan, serta kecakapan-kecakapan tekhnis. Sedangkan elemen tingkat upaya adalah berupa motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Adapun elemen yang terakhir yang berupa sifat eksternal adalah tingkatan yang menilai sejauh mana kondisi eksternal dapat mendukung kinerja seseorang.³¹

Tingkat upaya digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan sifat eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal dapat mendukung kinerja seseorang.³² Komponen-komponen dalam diri seseorang turut serta mempengaruhi kinerjanya, jika rendah pada salah satu komponen maka kinerjanya akan rendah pula. Demikian pula sebaliknya, semakin tinggi seseorang pada komponen itu maka semakin tinggi pula prestasi kerjanya.³³

Prestasi atau performa individu menurut Yukl adalah bergantung pada usaha dan kemampuan. Jika salah satu atau kedua-keduanya rendah, maka performansi individu juga rendah. Performansi kelompok tergantung bagaimana anggota kelompok diorganisasikan untuk menggunakan

29 Jhon Whitmore, *Coaching for Performance; Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja* (Jakarta: Gramedia, 1997), hlm. 104.

30 T. R Mitchell, *People In Organizational Understanding The Behavior* (Kogakhusa, McGraw-Hill: 1978), hlm. 99.

31 A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 67.

32 Wexley dan Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, (Jakarta, PT. Bina Aksara:1992), h. 112

33 Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2003), cet. 1, hlm. 67.

keterampilannya.³⁴ Menurut Longenecker pengendalian kinerja berarti pemantauan organisasi terhadap penetapan pencapaian tujuan dan pelaksanaan rencana. Efektivitas penetapan tujuan dan pelaksanaan rencana ini tergantung kepada sumber daya manusia dalam suatu organisasi.³⁵ Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang diperoleh seseorang maupun organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif melalui kegiatan-kegiatan atau pengalaman-pengalaman dalam jangka waktu tertentu.

Dari beberapa pendapat di atas yang menjelaskan tentang kinerja, maka bisa dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk suatu pekerjaan.

Dalam kajian ini, penyusunan instrumen kajian yang mengukur variabel kinerja guru peneliti menggunakan instrumen penilaian kinerja guru yaitu; a) perencanaan pembelajaran; b) pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif; dan c) penilain pembelajaran, yang mengacu pada Permeneg PAN dan RB No. 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. Penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya.³⁶

Sistem penilaian kinerja guru adalah sebuah sistem pengelolaan kinerja berbasis guru yang didesain untuk mengevaluasi tingkatan kinerja guru secara individu dalam rangka mencapai kinerja sekolah secara maksimal yang berdampak pada peningkatan prestasi peserta didik. Ini merupakan penilaian yang sangat penting untuk mengukur kinerja guru dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai bentuk akuntabilitas sekolah.

Penggunaan instrumen penilaian kinerja guru dapat menentukan tingkat kompetensi seorang guru, menggambarkan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru serta merupakan jaminan bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya serta mempertahankan

34 Gary Yuki, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Penerjemah Jusuf Udaya (Jakarta, Prenhalindo:1994), cet. 10, hlm. 193.

35 J. G. Longenecker & C. D. Pringle, *Management, 5th ed*, (Columbus, Ohio: Merril Publishing Company, 1991) cet 2, hlm. 110.

36 Tim Direktorat Profesi Pendidik, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, di review oleh Tim Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjamin Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2012, Buku 2, hlm 5.

sikap-sikap yang positif dalam mendukung pembelajaran peserta didik untuk mencapai prestasinya.

Keefektifan Kepemimpinan

Ada beberapa pengertian kepemimpinan yang masing-masing ahli memberi definisi yang berbeda-beda. Menurut Megginson, Mosley, & Pietri³⁷ kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu dan kelompok dalam menetapkan tujuan. Sedangkan Knootz & O'Donnell³⁸ memberi pengertian kepemimpinan adalah seni untuk membujuk bawahan untuk mencapai tujuannya dengan semangat dan percaya diri. Sementara itu, menurut Davis & Newstrom³⁹, kepemimpinan adalah proses membesarkan hati dan menolong orang lain untuk bekerja dengan antusias dalam mencapai tujuan. Sedangkan Huse dan Bowditch⁴⁰ mendefinisikan kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi atau mengubah perilaku orang lain dalam rangka untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.

Menurut Hollander yang dikutip Mitchell & Larson⁴¹ kepemimpinan adalah suatu proses dimana pengaruh individu terhadap kelompok untuk mencapai kelompok atau tujuan organisasi. Aspek dari kepemimpinan: (1) kepemimpinan mengacu kepada suatu proses, tidak pada orangnya, (2) kepemimpinan secara tidak langsung menunjukkan tingkat legitimasi, sehingga anggota kelompok secara langsung dan tidak langsung menyetujui pengaruh pemimpin, (3) kepemimpinan didefinisikan cara untuk mencapai tujuan. Jika seorang pemimpin tidak dapat mengarahkan kelompok untuk mencapai tujuan, maka ia tidak dapat menggunakan kepemimpinan. Muhaemin⁴² mendefinisikan kepemimpinan sebagai adanya suatu proses

37 Leon C. Megginson, Donald C. Mosley, & Paul H. Pietri, *Management; Concepts and Applications*, (New York: Harper Collins Publisher, 1991), hlm 13.

38 Harold Knootz & Cyril O'Donnell, *Essentials of Management*, (New Delhi: McGraw-Hill, 1974), hlm 344.

39 John W. Newstrom, Keith E. Davis, *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill, 1989).

40 Edgar Huse & James L. Bowditch, *Behavior in Organization: A System Approach to Managing*, dalam Miftah Thoha, *Pembinaan Organisasi; Proses Diagnosa dan Intervensi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1993).

41 Mitchell, T. R. & Larson, J. R., Jr., *People in organizations: An introduction to organizational behavior (3rd ed.)*, (New York: McGraw-Hill, 1987), hlm. 434.

42 Muhaemin, Sut'ah & Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Penerbit Kencana, 2009), hlm 29.

untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana diinginkan oleh pemimpin.

Carter yang dikutip Koontz⁴³ mengidentifikasi lima pendekatan dalam mendefinisikan kepemimpinan, yaitu: (1) adanya polarisasi anggota kelompok memusat pada beberapa orang, (2) orang yang dapat mengarahkan suatu kelompok dalam mencapai tujuannya, (3) orang yang dipilih oleh anggota kelompok untuk memimpin, (4) orang yang dapat menggerakkan suatu kelompok dengan cara yang khusus, seperti kemampuan bersosialisasi atau integrasi, dan (5) orang yang memiliki perilaku tertentu.

Dari berbagai pengertian kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi atau mengubah perilaku orang lain dengan senang hati untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.

Menurut Megginson, Mosley, dan Pietri⁴⁴ keefektifan kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin mencapai sesuatu dengan benar dengan memilih tujuan yang paling sesuai dan langkah-langkah yang tepat untuk mencapainya. Sedangkan Luthan⁴⁵ memberi pengertian efektif adalah: (1) melakukan sesuatu pekerjaan melalui kuantitas yang tinggi dan dengan standar kerja yang berkualitas, dan (2) melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain memerlukan kepuasan dan komitmen. Yukl⁴⁶ memberi pengertian keefektifan kepemimpinan adalah sejauh mana pemimpin melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuan. Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keefektifan adalah kemampuan pemimpin melakukan suatu pekerjaan dengan kuantitas tinggi dan standar yang berkualitas dengan langkah yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Gordon⁴⁷ karakteristik dari pemimpin yang efektif meliputi: (1) pemimpin harus mengenal dan mengetahui kebutuhan bawahan, (2)

43 Harold Koontz, *Principles of Management; an analysis of managerial functions*, 3rd ed., (New York: McGraw-Hill Book Company, 1964), hlm 517518.

44 Leon C. Megginson, Donald C. Mosley, & Paul H. Pietri, *Management; Concepts and Applications*, (New York: Harper Collins Publisher, 1991), hlm 13.

45 Fred Luthan, *Organizational Behavior; Eight Edition*, (New York: McGraw Hill International Book Company, 1998).

46 Gary A. Yukl, *Leadership in Organization, 2nd Edition*, (Prentice Hall International Inc, 1989).

47 J.R. Gordon, *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach (3rd edition)*, (Boston: Allyn Bacon, 1991).

pemimpin harus meningkatkan pemberian hadiah kepada bawahannya yang berprestasi, (3) pemimpin harus dapat memfasilitasi jalan untuk mendapatkan hadiah dengan memberi pengarahan dan bimbingan, (4) pemimpin seharusnya membantu bawahan mengklarifikasi harapannya dengan memberi contoh usaha yang mengarah pada kinerja yang tinggi, (5) pemimpin harus mengurangi hambatan-hambatan yang membuat frustrasi bawahan dalam memperoleh hadiah dan hasil, dan (6) pemimpin harus meningkatkan kesempatan untuk kepuasan pribadi yang merupakan hasil dari kinerja yang efektif.

Sementara menurut Bennis yang dikutip Bliss⁴⁸ membedakan ciri antara pemimpin dengan manajer. Pemimpin adalah orang yang memiliki karakteristik: (1) inovatif, (2) fokus pada orang, (3) membangun kepercayaan, (4) memiliki perspektif jangka panjang, (5) menanyakan apa dan mengapa, (6) memiliki pandangan yang luas dan melebar, (7) memiliki orisinalitas, dan (8) suka tantangan. Sementara manajer adalah orang yang memiliki karakteristik: (1) administrative, (2) fokus pada system dan struktur yang sudah ada, (3) selalu mengawasi, (4) memiliki perspektif jangka pendek, (5) menanyakan bagaimana dan mengapa, (6) memiliki pandangan yang hanya vertical (*bottom line*), (7) meniru (*imitate*), dan (8) menerima status quo.

Adapun Huse dan Bowditch⁴⁹ menyoroti perbedaan pemimpin yang berhasil dan pemimpin yang efektif. Jika respon individu karena pengawasan pemimpin dalam memberikan hadiah atau hukuman dan individu tidak bisa mencapai tujuan organisasi, maka pemimpin tersebut disebut pemimpin yang berhasil tetapi tidak efektif. Tetapi jika individu merespon karena adanya keinginan untuk tercapainya tujuan organisasi, maka pemimpin dikatakan sukses dan efektif. Paling tidak ada tiga hal untuk menjadi pemimpin yang sukses dan efektif, yaitu: (1) pemimpin harus memiliki wibawa, (2) dapat pengesahan otoritas secara formal, dan (3) memiliki kecakapan pada pengetahuan.

48 S.E. Bliss, *The Affect of Emotional Intelligence on a Modern Organizational Leader's Ability to Make Effective Decision*, (1999), (<http://eqi.org/mgtpaper.htm>, diakses 16 November 2015).

49 Edgar Huse & James L. Bowditch, *Behavior in Organization: A System Approach to Managing*, dalam Miftah Thoha, *Pembinaan Organisasi; Proses Diagnosa dan Intervensi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1993).

Sementara, Robinson⁵⁰ mengemukakan kepemimpinan dari sudut pandang kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang dapat (1) melakukan persuasi dengan orang lain dalam menyampaikan ide untuk mencapai tujuan kelompok yang lebih bermanfaat, dan (2) menciptakan keeratan dan berorientasi pada misi kelompok. Lebih lanjut Robinson⁵¹ mengemukakan lima karakteristik khusus dari kepemimpinan yang efektif, yaitu: (1) *mental agility*, pemimpin memiliki minat yang besar, rasa ingin tahu dalam segala hal, memiliki rasa ingin tahu tentang orang lain dan motivasi yang mendasarinya, terbuka pada pengalaman baru, suka membaca dan suka akan tantangan, (2) stabilitas emosi, pemimpin yang memiliki nilai yang tinggi pada stabilitas emosi cenderung memiliki sifat: percaya diri, penerimaan diri (*self accepting*), keseimbangan (*balanced*), tahan terhadap stress, toleran terhadap ketidakpastian, dapat bekerja di bawah tekanan, fleksibel dan efektif dalam menangani konflik dan umpan balik negative, (3) *surgency*, yaitu pemimpin selalu bersifat terbuka, asertif, dan memiliki energy yang tinggi, berani mengambil keputusan, (4) (*conscientious*), yaitu pemimpin memiliki sifat hati-hati dan sabar, motivasi yang tinggi untuk berprestasi, tanggungjawab, integritas yang tinggi, memiliki etos kerja, memiliki kemampuan mengorganisasi, dan (5) (*agreeableness*) yaitu pemimpin dapat kooperatif, dapat berdiplomasi, bersahabat, pembicara yang efektif, dan dapat dipercaya.

Hampir sama dengan Robinson, Stogdill⁵² yang dikutip Hogan⁵³ menemukan dimensi-dimensi kepribadian tertentu secara konsisten berkaitan dengan penilaian keefektifan kepemimpinan, yaitu: (1) *surgency*. Asertif, dominan, tingkat aktivitas/energy, kelancaran berbicara, kemampuan sosialisasi, dan partisipasi sosial, (2) stabilitas emosi; penyesuaian diri, keseimbangan emosi, kemandirian, dan percaya diri, (3) *conscientiousness*. Tanggungjawab, prestasi, inisiatif, pribadi, dan etika, (4) *agreeableness*: persahabatan, dukungan dan kedekatan sosial.

50 C. Robbinson, *Leading Effectively: Leadership Can be Taught, But Commitment Needed*, (2000), (<http://seattle.bcentral.com/seattle/stories/2000/08/smallb5.html>, diakses 16 November 2015).

51 *ibid*.

52 Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership*, (New York: The Free Press, 1974).

53 R. Hogan, G.J. Curphy, & J. Hogan, *What We Know About Leadership Effectiveness and Personality*, *Journal of American Psychological Association* June 1994 vol.49. no.6, p. 493-504, (Online), (<http://prodevweb.prodev.usna.edu/LEL/n1311/Leadership%20and%20Personality.txt>, diakses 16 November 2015).

Sedangkan, menurut Bliss⁵⁴, semua pemimpin memiliki karakteristik sifat-sifat yang umum yaitu: (1) mengarah pada visi dan tujuan, (2) memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan kemauannya kepada orang lain, (3) memiliki integritas meliputi: pengetahuan diri (*self knowledge*) yaitu tahu akan kelemahan dan kelebihan dirinya sendiri, jujur pada diri sendiri (*candor*), dan kematangan (*maturity*) yang merupakan hasil belajar yang telah dijalani.

Sedangkan menurut Steers⁵⁵ yang menyoroti rintangan-rintangan dalam keefektifan kepemimpinan, yaitu: (1) keterampilan dan sifat dari pemimpin dapat menjadi kendala dalam menjadi pemimpin yang efektif. Misalnya, kajian tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif memiliki karakteristik pribadi tertentu. Kekurangan dari keterampilan tersebut dapat menghalangi perilaku pemimpin yang efektif, (2) ketidakmampuan pemimpin dalam membuat berbagai gaya kepemimpinan dalam situasi yang tepat, (3) pada tingkat tertentu, pemimpin harus mengontrol sistem pemberian hadiah seperti menaikkan gaji, promosi dan lain-lain, (4) karakteristik dari situasi kerja juga dapat menyebabkan ketidakefektifan kepemimpinan.

Sementara itu, Klemm⁵⁶ menyoroti ciri-ciri pemimpin kreatif yang berkorelasi positif dengan kepemimpinan yang efektif. Menurut Klemm ada lima ciri-ciri pemimpin yang kreatif meliputi: (1) memiliki tingkat kecerdasan yang cukup tinggi, (2) dapat menerima informasi dengan baik (*well informed*), (3) memiliki pemikiran yang asli (*original thinkers*), (4) menjawab pertanyaan dengan benar (*ask the right questions*), dan (5) disiapkan untuk menjadi kreatif (*prepared to be creative*).

Sementara itu Hogan dkk.⁵⁷ membedakan empat macam dalam memberi penilaian yang berkaitan dengan keefektifan kepemimpinan, yaitu: (1) pemimpin dinilai berdasarkan kinerja yang actual dalam unit organisasinya, maksudnya pemimpin dinilai berdasarkan kinerja yang mendasarkan pada kriteria-kriteria tertentu yang sesuai dengan rincian

54 S.E. Bliss, *The Affect of Emotional Intelligence on a Modern Organizational Leader's Ability to Make Effective Decision*, (1999), (<http://eqi.org/mgtpaper.htm>, diakses 16 November 2015).

55 R.M. Steers, G.R. Ungson, & Mowday, *Managing Effective Organizations: An Introduction*, (Boston: Kent Publishing Company, 1985).

56 W. R. Klemm, *Leadership: Creativity and Innovation*, (1999), (<http://www.au.af.mil/au/cpd/cpdgate/au24-401.htm>, diakses 16 November 2015).

57 R. Hogan, G.J. Curphy, & J. Hogan, *What We Know About Leadership Effectiveness and Personality*, *Journal of American Psychological Association* June 1994 vol.49. no.6, p. 493-504, (Online), (<http://prodevweb.prodev.usna.edu/LEL/n1311/Leadership%20and%20Personality.txt>, diakses 16 November 2015).

tugasnya (*job description*), (2) penilaian dari bawahan, rekan sejawat dan atasan digunakan untuk mengevaluasi pemimpin. Kajian yang dilakukan Murphy dan Cleveland⁵⁸ bahwa penilaian pemimpin tergantung pada kemampuannya dalam menjalin hubungan dengan bawahannya. Semakin baik pemimpin dapat menjalin hubungan dengan bawahan akan semakin baik penilaian pemimpin demikian juga sebaliknya semakin jelek pemimpin dalam menjalin hubungan dengan bawahan akan semakin jelek pula penilaian pemimpin tersebut, (3) mengevaluasi pemimpin yang potensial dengan berbasis wawancara kinerja, simulasi, pusat asesmen dan diskusi kelompok, dan (4) menilai dengan *self rating* dengan menggunakan kriteria evaluatif.

Telah terjadi pergeseran kepemimpinan di bandingkan era 80-an dan 90-an yang akan berdampak pada pergeseran di bidang ekonomi, global, kompetisi dan kebutuhan akan sumber daya manusia. Pergeseran itu antara lain: (1) pentingnya peran pemimpin yang memiliki visi. Konsep pemimpin yang memiliki visi banyak didominasi oleh pemimpin di tahun 1980-an dan tahun 1990-an. Untuk sekarang dan yang akan datang, pemimpin tidak hanya memiliki visi saja, tetapi harus bisa melaksanakan visi secara sukses untuk menjami bahwa visi itu akan menjadi suatu kenyataan, (2) berkaitan dengan perubahan pada sumber daya manusia. Meningkatnya tenaga kerja tergantung pada dunia kerja di mana masyarakat bertempat tinggal. Peran pemimpin yang memiliki kecerdasan emosi semakin meningkat dan sesuatu yang tidak bisa ditawar atau dengan kata lain, kecerdasan emosi adalah sesuatu yang penting, bukan suatu pilihan untuk pemimpin di era millennium.⁵⁹

Ilustrasi dari kedua kecenderungan untuk perilaku kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) untuk melakukan pelaksanaan visi, pemimpin harus bisa mengidentifikasi visi yang akurat, sehingga pemimpin harus juga berperan sebagai pemimpin yang efektif. Pemimpin harus dapat melakukan bermacam-macam tugas (*multi task*) dan melihat secara jernih proses yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya, (2) untuk kecerdasan emosi, kemampuan pemimpin yang terpenting tidak hanya sebagai komunikator yang baik, tetapi juga mengembangkan suatu gaya komunikasi yang dapat membentuk dan mengatur hubungan yang

58 Murphy dan Cleveland, *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory, and Application*, (San Diego: Academic Press Inc., 1991).

59 D. Duning, *Leadership in the Millenium*, (2000), (<http://www.unm.edu/hrinfo/leadership/millennium.html>), diakses 16 November 2015).

bermacam-macam. Keterampilan pemimpin yang lain di era millennium adalah mengatasi konflik. Peningkatan jumlah konflik adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari dalam suatu organisasi dewasa ini. Seorang pemimpin harus bisa berperan sebagai guru. Untuk menjadi guru yang efektif, sangat penting bagi seorang pemimpin untuk mengembangkan kekompakan tim dan mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada anggota timnya.

Pemimpin yang baru harus melakukan kerja sama dengan individu yang mempunyai pengetahuan, pengalaman dan keahlian yang beragam, terutama dalam memecahkan persoalan yang kompleks. Seperti yang dikemukakan oleh Bennis dalam Duning⁶⁰ mengemukakan empat kompetensi yang menentukan keberhasilan pemimpin yang baru di era milenium, yaitu: (1) harus memahami dan mempraktekan pentingnya suatu penghargaan terhadap kemampuan, sehingga pemimpin dituntut memiliki kemampuan, (2) senantiasa mengingatkan bahwa pentingnya mengembangkan bawahannya, (3) senantiasa memberikan kepercayaan kepada bawahannya, dan (4) menjalin keakraban dengan rekan kerja.

Kajian tentang keefektifan kepemimpinan telah dilakukan oleh banyak peneliti. Kurnet yang dikutip Gordon⁶¹, mengatakan bahwa produktivitas yang rendah, tingginya tingkat absensi dan pergantian tenaga, rendahnya kepuasan kerja dan rendahnya motivasi kerja merupakan gejala ketidakefektifan kepemimpinan. Kepemimpinan dan keterampilan manajerial adalah kualitas yang mendasar untuk pengangkatan seorang kepala sekolah.⁶² Kajian yang dilakukan oleh Halpin⁶³ dan Stogdill⁶⁴ pada administrator pendidikan di Amerika Serikat tentang pentingnya pemimpin yang efektif dalam gaya kognitif. Ternyata pemimpin yang memiliki gaya konsiderasi lebih kreatif dan memiliki visi dalam pengambilan keputusan.

Selain itu, Kane menyoroti aspek-aspek yang paling relevan untuk dimiliki kepala sekolah pada era milenium yaitu: (1) kompetensi dasar (*core competency*) seperti inteligensi, integritas (*integrity*), dan perhatian (*caring*), (2) ketrampilan atau pengetahuan (*skill or knowledge*) meliputi:

60 *ibid.*

61 J.R. Gordon, *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach (3rd edition)*, (Boston: Allyn Bacon, 1991).

62 S.H. Rinehart, & K.L. Smith, *Leadership and Managerial Skill of County Commissioners*, (1995.), (<http://www.joe.org./joe/1995February/rb3.html>., diakses 16 November 2015).

63 A.W. Halpin, *Manual for Leader Behavior Description Questionnaire* (Columbus: OH: Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1957).

64 Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership*, (New York: The Free Press, 1974).

kompetensi dalam keterampilan administrative dan pengetahuan mengenai mengajar dan proses belajar, membangun im (*team building*), mengorganisir bawahan (*people management*), keterlibatan pada aktivitas di masyarakat (*community involvement*), dapat mengelola konflik secara produktif (*productive use of conflict*) dan kecerdasan emosi (*emotional intelligence*), (3) sikap terhadap keberhasilan kepemimpinan (*attitudes for successful leadership*), yaitu: memiliki komitmen (*commitment*), perbaikan yang terus menerus (*continuous improvement*), berfikir yang berbeda (*diversity*) dan menjalin kerjasama dengan intraorganisasi (*intraorganizational alliance*).⁶⁵

Sedangkan Moller dan Witt⁶⁶ menambahkan kemampuan kepala sekolah untuk mengenali kemampuan masing-masing dan proses pengintegrasian logika, intuisi, analisis, dan pemahaman konsep bawahannya merupakan kunci kepemimpinan yang efektif.

Sementara itu Gorton⁶⁷ menyoroti kompetensi yang diperlukan oleh kepala sekolah, yaitu:

1. Keterampilan teknis yang meliputi menyusun anggaran, jadwal, pembentukan staf, dan berbagai tanggung jawab administrative lainnya.
2. Keterampilan manusiawi yang mengacu pada keterampilan berhubungan dengan orang lain dalam suatu kelompok,
3. Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan yang diperlukan kepala sekolah untuk meliha sudut pandang yang menyeluruh dan melihat keterkaitan diantara dan dalam bagian-bagian secara berlainan.

Sementara itu, Blumberg dan Greenfield⁶⁸ ada sepuluh tugas kepala sekolah dalam memberikan pelayanan ke sekolah, yaitu sebagai: (1) Pusat komunikasi bagi sekolah, (2) Tempat transaksi sekolah bisnis, (3) Tempat mengadu atau konseling bagi guru dan kepala sekolah, (4) Pelindung sekolah, (5) Divisi kajian di sekolah, (6) Sebagai tempat menyimpan data sekolah, (7) Sumber yang mendorong, (8) Pusat perencanaan pemecahan

65 P.R. Kane, *Leadership Poised at the Millenium*, Independent School Magazine, (1998.), (http://www.klingenstein.org/additional_Resources/articles/Leadership_poised_at_the_millenium.htm, diakses 16 November 2015).

66 R. Moller and Herbert Witt, *Bring's Modern Internal Auditing, 5th Edition*, (New York: Jhon Wiley and Sons, Inc).

67 Richard A. Gorton, *School Administration*, (Dubuque Loa: Wm. C. Brown Company Publisher).

68 Arthur Blumberg and William Greenfield, *The Effective Principal: Perspective*, (Boston: Allyn and Bacon, 1980).

masalah sekolah dan inisiatif perbaikan sekolah, (9) Koordinator dalam hubungan masyarakat, dan (10) Koordinator kegiatan sekolah.

Kajian Blumberg dan Greenfields yang dikutip oleh Sergiovanni⁶⁹ menyatakan bahwa kepala sekolah yang sukses adalah yang mempunyai perilaku proaktif dan perilaku langsung dalam menyatakan pandangannya tentang tujuan sekolah sekarang dan yang akan datang. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang sukses harus dapat memperagakan, menyediakan fasilitas, memimpin, memotivasi, membantu, memberi petunjuk, mendengar, mengarahkan, mengorganisasi, memelihara dan mengevaluasi.

Menurut Roe dan Drake⁷⁰ tugas kepala sekolah adalah menekankan pada kombinasi kepemimpinan pendidikan dan administrative-manajerial. Kepemimpinan administratif-manajerial meliputi: (1) mempertahankan prestasi sekolah secara memadai, (2) mempersiapkan laporan kepada atasan pusat atau perwakilan lainnya, (3) membuat anggaran dan mengontrolnya, (4) mengadministrasi karyawan, (5) penegak disiplin siswa, (6) membuat jadwal kegiatan dan melaksanakannya, (7) mengembangkan sistem administrasi, (8) mengadministrasi kebutuhan dan perlengkapan, (9) mencatat perkembangan siswa, (10) memonitor kegiatan dan proses pengajaran.

Kepemimpinan pendidikan meliputi: (1) menstimulasi dan memotivasi guru untuk melakukan kinerja yang maksimum, (2) bersama guru mengembangkan sistem pembelajaran, (3) mengembangkan prosedur asesmen secara kooperatif untuk mengidentifikasi dan menyarankan alternative untuk memperbaiki bidang yang dianggap masih lemah, (4) bersama dengan guru mengembangkan dan melaksanakan evaluasi pada guru, (5) bersama dengan guru memformulasikan rencana dan evaluasi dan laporan kemajuan siswa, (6) melibatkan partisipasi masyarakat dalam operasional sekolah, (7) mendorong guru melakukan kurikulum dan sistem pengajaran yang inovatif, (8) mengembangkan pusat sumber belajar yang professional dan memanfaatkannya.

Lipham dan Hoeh⁷¹ telah mengidentifikasi lima fungsi kepala sekolah, yaitu: (1) perbaikan pengajaran meliputi; mengakses program yang

69 Thomas J. Sergiovanni, *Educational Governance and Administration*, (United States: Prentice-Hall, 1987).

70 Arthur Blumberg and William Greenfield, *The Effective Principal: Perspective*, (Boston: Allyn and Bacon, 1980), hlm 18.

71 *Ibid*, 20.

relevan, merencanakan perbaikan program, melaksanakan program yang telah direvisi dan mengevaluasi perubahan program, (2) memberikan pelayanan kepada staf meliputi; mengidentifikasi staf yang baru, melakukan orientasi pada staf yang baru, memberikan penugasan kepada staf yang baru, melakukan peningkatan kinerja staf dan mengevaluasi staf, (3) memberikan pelayanan kepada siswa meliputi: memberikan sistem nilai pada siswa, keterlibatan siswa dan memberikan layanan bimbingan pada siswa, (4) memberikan fasilitas dan pembiayaan, meliputi: mencari sumber-sumber pembiayaan dan sumber-sumber penghasilan dari hasil bumi sekolah, (5) humas bagi sekolah dengan masyarakat.

Sementara itu, Burton⁷² menyarankan beberapa kompetensi dasar yang perlu dikuasai kepala sekolah yaitu: (1) memahami kurikulum, (2) membantu melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang terdapat di kelas, (3) mengadakan hubungan dengan masyarakat disekitarnya.

Sergiovanni⁷³ mengemukakan bidang tugas dari kepala sekolah meliputi: (1) mengembangkan program sekolah, (2) mengembangkan aktivitas siswa, (3) mengembangkan staf dan guru, (4) mengembangkan hubungan dengan masyarakat, (5) menyediakan fasilitas fisik, dan (6) mengatur sekolah. Sergiovanni⁷⁴ juga mengemukakan karakteristik kepala sekolah yang berhasil meliputi: (1) perhatian kepada siswa, (2) memiliki kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain dan dapat menjalin kerjasama, (3) mendapat pengakuan atas kepemimpinannya dari warga sekolah, (4) sangat antusias sebagai kepala sekolah dan menerima tanggung jawab sebagai tugas yang mulia, (5) peduli dengan pendidikan dan dapat membedakan antara tujuan pendidikan jangka panjang dan pendek, (6) dapat beradaptasi dengan situasi yang baru, dan (7) memiliki perencanaan yang strategis.

Sergiovanni mengemukakan bahwa tugas kepala sekolah meliputi: perencanaan, pengambilan keputusan, organisator, koordinator, komunikator, motivator, dan evaluator. Lebih jauh, Sergiovanni⁷⁵ menyatakan kepala sekolah mempunyai posisi yang penting dalam memperbaiki kualitas sekolah yang bertanggung jawab sepenuhnya

72 William Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Wineka Media, 2002).

73 Thomas J. Sergiovanni, *The principalship: A reflective practice perspective*. (Boston: Allyn & Bacon, 1991).

74 *Ibid*, 20.

75 Thomas J. Sergiovanni, *The principalship: A reflective practice perspective*. (Boston: Allyn & Bacon, 1991).

terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Sebagai seorang pemimpin, kegiatan kepemimpinan kepala sekolah meliputi: (1) membantu warga sekolah merumuskan tujuan-tujuan pendidikan, (2) memperlancar proses belajar mengajar dengan mengembangkan pengajaran yang efektif, (3) menyusun suatu unit organisasi yang produktif, (4) menciptakan suatu iklim bagi tumbuh dan timbulnya kepemimpinan, (5) menyediakan sumber-sumber yang memadai untuk menunjang pengajaran yang efektif.

Kimbrough⁷⁶ kepala sekolah yang efektif menekankan pada prestasi siswanya atau membuat prioritas yang tertinggi. Kepala sekolah yang efektif dan inovatif dapat mengembangkan tujuan dan prioritas, menyeimbangkan hubungan manusiawi dengan tugas-tugas pekerjaan. Kepala sekolah memberikan kepemimpinan yang membuat lingkungan sekolah lebih nyaman yang kondusif untuk belajar dan mengajar.

Sedangkan Leithwood dan Montgomery yang dikutip oleh Kimbrough⁷⁷ berpendapat bahwa keefektifan kepala sekolah berkaitan dengan: (1) memilih dan mengirim permintaan guru-guru, (2) menyediakan sarana dan prasarana, (3) menjadwalkan perencanaan rapat, (4) menyebarkan informasi, (5) mengembangkan perencanaan pelatihan, (6) mengakses kebutuhan guru, (7) mendesain strategi untuk memecahkan masalah dengan kurikulum, dan (8) memadukan dengan gaya mengajar guru dan gaya belajar siswa.

Hord, Stiegelbauer dan Hall yang dikutip oleh Kimbrough⁷⁸ bahwa peran kepala sekolah yang efektif adalah orang yang dapat: (1) mengembangkan kurikulum, (2) mengembangkan program pengajaran, dan (3) mengembangkan lingkungan yang kondusif untuk belajar dan mengajar. Sementara itu, menurut Rossow⁷⁹ kepala sekolah merupakan elemen kunci dalam mengembangkan sekolah yang efektif. Sedangkan, Guthrie & Reed⁸⁰ mengatakan bahwa dimensi keefektifan kepala sekolah berkaitan dengan penggunaan otoritas yang sah dan kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi, karakteristik pribadi, dan interaksi dengan bawahannya.

76 Ralph B. Kimbrough and Charles W. Burkett, *The principalship: A Concepts and Practices*. (New Jersey: Prentice-Hall, 1990).

77 *ibid* .

78 *ibid* .

79 Lawrence F. Rossow, *The Principals: Dimensions in Instructional Leaderships*, (Boston: Allyn & Bacon).

80 James W. Guthrie and Rodney J. Reed, *Educational Administration and Policy Effective Leadership for American Education*, Second Edition. (Boston: Allyn & Bacon).

Dari berbagai pendapat para ahli antara lain Burton⁸¹, Blumberg dan Greenfield⁸², Lipham dan Hoeh⁸³ Roe dan Drake⁸⁴ Sergiovanni⁸⁵, dan Kimbrough dan Burkett⁸⁶, nampak bahwa peran dan tugas kepala sekolah untuk mewujudkan tujuan sekolah identik dengan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah. Dari pendapat para ahli memang ada yang sama, namun ada yang berbeda dalam menyoroti keefektifan kepemimpinan. Atas dasar pandangan di atas, maka keefektifan kepemimpinan kepala sekolah dapat diungkap melalui:

Pertama, membantu guru merumuskan tujuan sekolah. Setiap organisasi formal memiliki tujuan tertentu yang hendak dicapai bersama-sama. Sekolah sebagai suatu organisasi formal, terdiri dari sekelompok orang yang bekerjasama di mana masing-masing kelompok memiliki sikap dan pendapat yang berbeda-beda karena adanya pengaruh sosial, budaya dan latar belakang yang berbeda-beda. Pada prinsipnya tujuan atau sasaran yang hendak dicapai oleh sekolah baik yang berupa tujuan masing-masing kelas, tujuan masing-masing program sekolah hendaknya dirumuskan dengan jelas, sehingga mudah dipahami oleh semua warga sekolah. Demikian juga tujuan tersebut harus disampaikan dan diketahui oleh masyarakat, di mana hal ini sejalan dengan tujuan manajemen berbasis sekolah yaitu memberdayakan sekolah dan adanya partisipasi dari masyarakat dalam proses pengambilan keputusan secara partisipatif.

Kedua, membantu perbaikan pengajaran. Tugas kepala sekolah adalah membantu guru dalam melakukan perbaikan pengajaran. Kepala sekolah bersama guru mengembangkan sistem pembelajaran yang efektif, mengembangkan prosedur asesmen secara kooperatif untuk mengidentifikasi dan menyarankan alternative untuk memperbaiki bidang yang dianggap masih lemah, mengembangkan dan melaksanakan evaluasi pada guru dan memformulasi rencana dan evaluasi dan laporan kemajuan.

81 Williem Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Wineka Media, 2002).

82 Arthur Blumberg and William Greenfield, *The Effective Principal: Perspective*, (Boston: Allyn and Bacon, 1980), hlm 18.

83 *ibid.*

84 *ibid.*

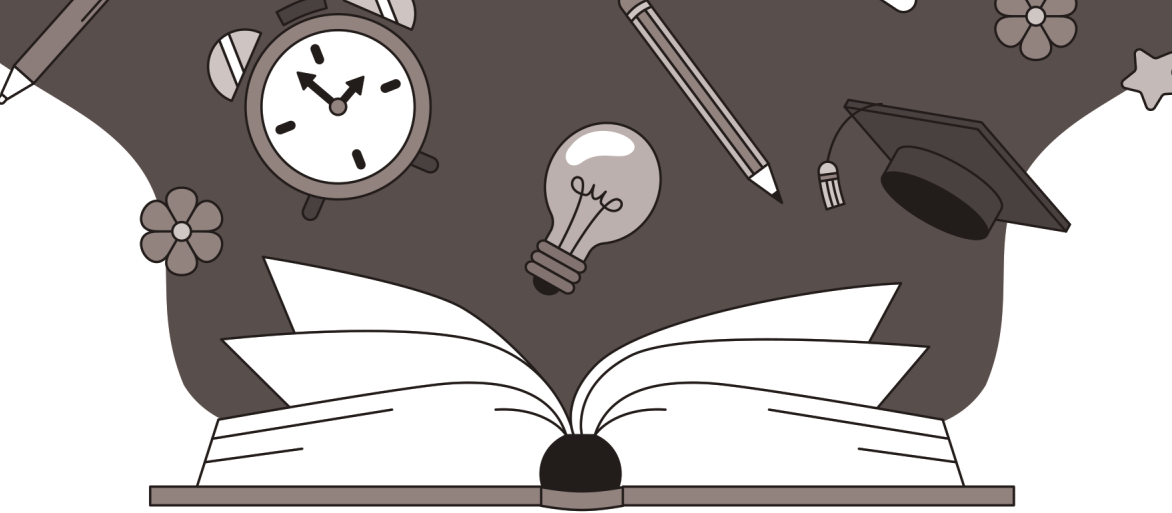
85 Thomas J. Sergiovanni, *The principalship: A reflective practice perspective*. (Boston: Allyn & Bacon, 1991).

86 Ralph B. Kimbrough and Charles W. Burkett, *The principalship: A Concepts and Practices*. (New Jersey: Prentice-Hall, 1990).

Ketiga, menciptakan iklim kerja yang kondusif. Tugas dan peranan kepala sekolah dalam hal ini menciptakan kondisi-kondisi yang dapat menunjang tumbuhnya rasa saling percaya, rasa kebersamaan, rasa memiliki dan melibatkan partisipasi anggota dalam kegiatan-kegiatan sekolah. Kemampuan kepala sekolah untuk bersikap terbuka, bijaksana, adil, dan kemampuan hubungan interpersonal dengan guru merupakan kunci dalam keberhasilan menciptakan iklim yang kondusif. Selain itu, kepala sekolah dituntut untuk mendorong semangat kerja kelompok untuk mencapai tujuan sekolah.

Keempat, memberikan fasilitas dan pembiayaan. Tugas kepala sekolah memberikan fasilitas sarana dan prasarana berupa gedung sekolah, media pembelajaran, tempat olahraga, keterampilan dan kesenian kepada warga sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga dituntut untuk kreatif mencari berbagai sumber pendanaan untuk menunjang kegiatan sekolah dan kesejahteraan warga sekolah. Misalnya: koperasi sekolah, koperasi simpan pinjam, menjual hasil kerajinan atau keterampilan siswa dan memanfaatkan lahan kosong dan aset sekolah untuk diberdayakan menghasilkan sumber pemasukan sekolah.

Kelima, hubungan dengan masyarakat. Kepala sekolah dituntut harus bisa menjalin relasi, menjaga hubungan yang baik dengan masyarakat, diterima oleh masyarakat sekitar, dan ikut berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kemasyarakatan. Yang terpenting, kepala sekolah perlu melibatkan tokoh masyarakat, orang tua murid dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kemajuan sekolah.



BAB II

KONSEP DASAR ORGANISASI

Budaya Organisasi

Secara komprehensif budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi masalah-masalah kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik⁸⁷. Definisi tersebut terlalu kompleks sehingga menurut Robbins⁸⁸, budaya organisasi cukup diartikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kesamaan pengertian.

Kirdar & Silk mendefinisikan budaya sebagai cara bagaimana melakukan sesuatu pada saat ini, yang penekanannya menjelaskan tentang sikap yang terwujud melalui sebuah sikap yang teladan dari atas, seperti dari pemimpin organisasi atau orang yang dituakan di dalam masyarakat, yang direfleksikan ke dalam peraturan dan prosedur di dalam suatu organisasi kemasyarakatan resmi. Budaya menuntun orang untuk mengetahui tindakan yang benar dan salah, mengganggu atau tidak, menyenangkan orang atau tidak ketika melakukan segala sesuatu saat ini.

87 E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 1992).

88 Stephen Robbins, *Teori Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Edisi 3, Terjemahan Jusuf Udaya, (Jakarta: Arcan, 1995).

Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins⁸⁹ menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain. Menurut Glaser et al.⁹⁰ budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Berbagai macam bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading.

Hofstede⁹¹ mengungkapkan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach⁹²; Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki⁹³; mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

89 Stephen Robbins & Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi (12 ed), (Jakarta: Salemba Empat, 2008).

90 Susan R Glaser, Sonia Zamanou, and Hacker Kenneth, *Measuring and Interpreting Organizational Culture*, Management Communication Quarterly Vol.1 No.2, (1987), hlm. 173-178.

91 Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, (Beverly Hills/London/New Delhi: International Differences in Work – Related Values. Sage Publication, 1986).

92 Lee Roy Beach, *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*, (United States of America : Prentice-Hall Inc, 1993)

93 Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, (Chicago: Irwin, 1995), hlm. 283

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak.

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi⁹⁴. Schein⁹⁵ menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi menurut Cheki⁹⁶ adalah seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar, ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi, sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas. Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya⁹⁷.

Budaya organisasi, berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat ditempatkan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral*

94 Michael Armstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen*, Alih Bahasa : Sofyan dan Haryanto, (Jakarta: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 1994).

95 Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Oxford Jossey Bass Publisher, 1991).

96 Yio Cheki, *Budaya Perusahaan Cina Sebuah Analisis Berdasarkan Model Kottler & Hestkett*, (Jakarta: Usahawan No. 07, Th. XXV, 1996).

97 Rohit Deshpande and John U. Farley, *Executive Insight: Corporate Culture and Market Orientation: comparing Indian and Japanese firms*, *Journal of International Marketing*, Vol. 7 No. 4, (1999), hlm. 111-27.

norms). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku. Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi⁹⁸.

Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya

Berdasarkan hasil kajian Geert Hofstede, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk⁹⁹ terdapat 5 (lima) karakteristik dalam suatu budaya organisasi yaitu : profesionalisme, kedekatan dengan manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, dan integrasi.

Komitmen Organisasi

Mathis dan Jacson¹⁰⁰ memberikan definisi, “*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*”. Komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.¹⁰¹

98 Freed Luthans, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, International Edition, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 1998).

99 Fuad Mas'ud, *Survai Diagnosis Organisasi : Konsep dan aplikasi*. (Semarang: Universitas Dipenogoro, 2004)

100 R.I. Mathis & J.H. Jackson, *Human Resources Management*, (New Jersey: Prentic Hall, 2000).

101 Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Andi, 2008), hal. 155.

Menurut Mowday, Porter dan Steers¹⁰² komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi. McNeese-Smith¹⁰³ mendefinisikan komitmen sebagai ukuran kekuatan identifikasi karyawan untuk terlibat dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Komitmen menurut Mowday et al¹⁰⁴ adalah sebagai berikut :

1. Kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan terhadap nilai serta tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap organisasi.
3. Hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan (pekerjaan) dalam organisasi.

Yousef¹⁰⁵ mengemukakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan atau pemanfaatan secara maksimal keterampilan dan kemampuannya. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi¹⁰⁶:

1. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (identification).
2. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (involvement), pekerjaan adalah menyenangkan.
3. Perasaan loyal (loyalty), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal

102 R.T. Mowday , L.W. Porter dan R.M. Steers, *Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, (New York : Academic Press, 1982).

103 D. McNeese-Smith, *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*, Hospital and Health Services Ad Vol. 41 No. 2, (1996), hlm. 160-175.

104 R.T. Mowday , L.W. Porter dan R.M. Steers, *The Measure of Organizational Commitment*, Journal of Vocation Behavior, (1979; 14), hlm. 224-247

105 Darwish A. Yousef, *Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting*, Personnel Review, Vol. 29 Iss: 5 (2000), pp.567 – 592

106 M. E. Morrow, dan Blum, *Work Commitment Among Departement of Transfortation Employees*, Profesional Notes, Review of Public Personnel Administration, Vol 8, No.3, (1988), hlm. 96-104.

Menurut Licoln¹⁰⁷, komitmen organisasi mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Blau & Boal¹⁰⁸ menyebutkan komitmen organisasi sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Robbins mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. O'Reilly¹⁰⁹ menyebutkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.

Menurut Steer¹¹⁰, komitmen organisasi dapat dilihat dari 3 faktor:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

Licoln dan Bashaw mengemukakan komitmen organisasi memiliki 3 indikator; kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Meyer dan Allen¹¹¹ merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective*, *continuance*, dan *normative*.

1. *Affective commitment*

Affective commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan affective commitment yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.

2. *Continuance commitment*

Continuance commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi.

107 R. Edward Bashaw & Stephen Grant, *Exploring The Distinctive Nature of Wor Commitment: Their Relationship With Personal Characteristic, Job Performance and Propensity To Leave*, Journal Of Personal Selling and Sales Management, Vol 14, No.9, (1994).

108 Roberth Knoop, *Relationship Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses*, Journal Of Psychology, Vol 129, No.1, (2005).

109 C.A. O'Reilly & J. Vhatman, *Organizational Commitment and Psychology Attachment; The Effect of Compliance Identification, and Internalization on Prosaically Behavior*, Journal Of Applied Psychology, (1989).

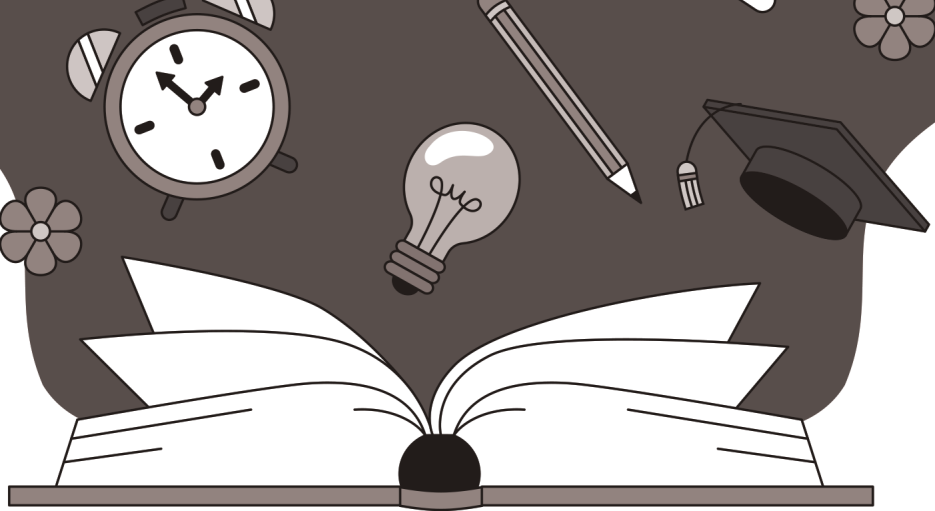
110 Dessler, *Efektifitas Organisasi*, terj. Magdalena Jamin, (Jakarta: Erlangga, 1992), cet ke-I.

111 J. P. Meyer, Natalie J. Allen, & Catherine A. Smith, *Commitment to Organization and Occupation: Extensions and Test of Three Component Conceptualization* Journal Of Applied Psychology, Vol 78, No. 4. (1993), hlm. 538-351.

Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

3. *Normative commitment*

Normative commitment menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.



BAB III

MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

Motivasi Kerja

Konsep Motivasi kerja

Motivasi berasal dari kata *motive* yang mempunyai arti dorongan. Dorongan menyebabkan terjadinya tingkah laku atau perbuatan. McDonald dalam Tabrani, Kusnidar dan Arifin menjelaskan, bahwa motivasi adalah suatu perbuatan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.¹¹² Sedangkan menurut Gray sebagaimana yang diungkap oleh Winardi menyebutkan bahwa motivasi merupakan sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu.¹¹³

Maslow seperti yang dikutip oleh Siagian mengemukakan bahwa motivasi adalah dorongan didalam batin seseorang untuk mencapai tujuan yang timbul dari kebutuhan yang tersusun secara hirarkis, yang mendorong manusia untuk berusaha, yaitu: (1) kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup atau kebutuhan pokok manusia seperti sandang, pangan, dan papan, (2) kebutuhan rasa aman,

112 A. Tabrani Rusyan, dkk. , *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Remaja Karya, 1994), hlm. 100.

113 Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 2002), hlm. 36.

(3) kebutuhan sosial yang menjadi kebutuhan akan perasaan diterima atau diakui, (4) kebutuhan akan harga diri, (5) kebutuhan aktualisasi diri.¹¹⁴

Dengan demikian motivasi mempunyai hubungan yang erat dengan kebutuhan dan keinginan untuk melakukan perubahan. Kebutuhan tersebut mendorong individu untuk melakukan perubahan atau mencapai apa yang diinginkannya. Jadi tujuan dari motivasi itu sendiri adalah untuk mengarahkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk memperoleh hasil.

Tindakan motivasi itu akan lebih berhasil bila tujuannya jelas dan disadari yang termotivasi, serta sesuai dengan keinginan-keinginan yang hendak dicapainya. Jika tujuan jelas dan berarti bagi individu, ia akan berusaha untuk mencapainya. Dengan kata lain, semakin jelas dan berarti tujuan yang akan dicapainya itu semakin besar keinginan untuk mencapai suatu hasil.

Setiap tindakan manusia selalu didorong oleh faktor-faktor tertentu sehingga terjadi tingkah laku atau perbuatan. Faktor pendorong ini disebut motif. Menurut Handoko¹¹⁵, motif adalah suatu alasan atau dorongan yang menyebabkan individu berbuat sesuatu atau melakukan tindakan tertentu. Motif-motif tersebut pada saat tertentu akan menjadi aktif bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan. Morgan dkk. menerangkan motivasi adalah sebagai suatu dorongan yang mendorong individu untuk menampilkan tingkah laku secara persisten yang diarahkan untuk mencapai tujuan.¹¹⁶

Pada saat ini, konsep kebutuhan Murray banyak digunakan dalam menjelaskan motivasi dan arah dari perilaku. Murray mengkategorikan kebutuhan menjadi dua kategori, yaitu kebutuhan primer (*primer needs*) dan kebutuhan sekunder (*secondary needs*).¹¹⁷ Kebutuhan primer adalah kebutuhan-kebutuhan yang ditimbulkan dari keadaan internal tubuh atau kebutuhan yang diperlukan untuk tetap bertahan hidup. Kebutuhan primer ini adalah kebutuhan yang bersifat tidak dipelajari. Kebutuhan sekunder adalah kebutuhan yang timbul dan berkembang setelah kebutuhan primer

114 Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), hlm. 146.

115 Ninawati, *Motivasi kerja*, Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan, 2002. Vol. 4 No. 8, hlm. . 77-78

116 Clifford T. Morgan, dkk. , *Introductions to Psychology* (Toronto; McGraw-Hill, 1986), hlm. 25.

117 Duene Schults and Ellen Sydney Schults, *Theory of Pshycology* (USA: Brookes Colle Publishing Company, 1994), hlm. 19.

terpenuhi. Contoh dari kebutuhan sekunder ini adalah kebutuhan untuk berprestasi (*need of achievement*) dan kebutuhan untuk berafiliasi (*need of affiliation*).

Sejalan dengan pendapat Murray, McClelland dan Geen menyebutkan bahwa di dalam diri manusia selain ada dorongan yang bersifat biologis, terdapat juga dorongan lain yang sangat kuat dan tidak memiliki dasar biologis yaitu kebutuhan untuk mendapatkan prestasi. Kebutuhan untuk mendapatkan prestasi merupakan salah satu motif yang bersifat sosial karena motif ini dipelajari dalam lingkungan dan melibatkan orang lain serta motif ini merupakan suatu komponen penting dalam kepribadian yang membuat manusia berbeda satu sama lain.¹¹⁸

Motivasi yang tumbuh dalam diri seseorang, dikenal sebagai motivasi internal yang tumbuh karena adanya kebutuhan dan keinginan. Sedangkan motivasi yang tumbuh diluar diri seseorang disebut motivasi eksternal yang harus diciptakan dan diarahkan supaya dapat membantu tumbuhnya motivasi internal. Dari berbagai teori dan penanganan mengenai motivasi yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi internal yang mampu menimbulkan dorongan dalam diri manusia yang menggerakkan dan mengarahkan untuk melakukan perilaku dan aktifitas tertentu guna mencapai tujuan dalam rangka memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Teori Motivasi McClelland

Teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland memfokuskan pada tiga kebutuhan dasar manusia, yaitu: (1) kebutuhan akan prestasi, adalah dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses, (2) kebutuhan akan kekuasaan, adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian, (3) kebutuhan afiliasi, adalah hasrat untuk berinteraksi antar pribadi yang ramah dan akrab.¹¹⁹

Pembahasan tentang motivasi kerja guru kiranya lebih tepat bila menggunakan teori kebutuhan yang dikembangkan oleh McClelland. McClelland mengemukakan teori motivasi berhubungan erat dengan

118 Clifford T. Morgan, dkk, *Introductions to Psychology*, hlm. 26.

119 D. C. Mc Clelland, *The Achieving Society*, (New Jersey: Princeton, D Van Nostrand, 1961), hlm. 26.

konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Menurutnya, terdapat tiga jenis kebutuhan yaitu: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, kebutuhan untuk berafiliasi. Kebutuhan akan prestasi, membuat orang mempunyai dorongan yang kuat untuk berhasil. Berprestasi bukan untuk ganjaran sukses itu semata-mata, mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan baik dari pada yang telah mereka lakukan sebelumnya. McClelland mengemukakan bahwa prestasi tinggi dibedakan dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal yang lebih baik.¹²⁰

Sebagaimana dirujuk oleh Gibson, Ivancevick, dan Donelly, McClelland mengemukakan bahwa apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan tersebut. Gambaran deskriptif yang dikemukakan oleh McClelland mengenai pengembangan kebutuhan prestasi yang tinggi yakni kebutuhan akan prestasi (*n-Ach*) tinggi, dimana tidak ada ketakutan akan sukses adalah: (1) orang mengatur tugas sedemikian rupa sehingga mereka menerima umpan balik secara berkala atas prestasinya, ini akan memberikan informasi untuk mengadakan modifikasi atau koreksi, (2) orang seharusnya mencari model prestasi yang baik, mencari pahlawan prestasi, orang yang berhasil baik, pemenang dan menggunakan mereka sebagai teladan, (3) orang seharusnya memodifikasi citra diri sendiri, orang yang mempunyai kebutuhan akan prestasi (*n-Ach*) tinggi menyenangi dirinya sendiri dan berusaha mencari tantangan dan tanggung jawab yang sepadan, dan (4) orang seharusnya mengendalikan imajinasinya, berfikir secara realistis untuk cara mereka mencapai tujuan.

121

Kebutuhan akan kekuasaan (*n-Pow*), adalah hasrat untuk mempunyai efek, pengaruh, dan mengendalikan orang lain. Individu dengan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai untuk ditaruh dalam situasi kompetitif dan berorientasi status, dan cenderung lebih peduli akan gengsi dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain dari pada kinerja yang efektif.

Kebutuhan akan afiliasi (*n-Aff*), adalah hasrat untuk disukai dan

120 D. C. Mc Clelland, *How Motives, Skill, and Values Determine What People Do*, (New York: American Psychologist, 1986), hlm. 76.

121 J. L. Gibson, J. M. Ivancevich & J. H. Donelly, *Organizations*, terjemahan Djarkasih (Jakarta: Erlangga, 1996), hlm. 78.

diterima oleh orang lain. Individu dengan motif ini berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai sifat kooperatif dari pada kompetitif dan menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

Ketiga kebutuhan tersebut oleh McClelland disebut teori motivasi sosial karena kebutuhan menitik beratkan pada pemenuhan kebutuhan yang bersifat sosial. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa ketiga kebutuhan tersebut munculnya sangat dipengaruhi oleh situasi tertentu, yaitu: (1) berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, (2) mencari umpan balik tentang perbuatannya, (3) memilih resiko yang moderat atas perbuatannya, (4) mengambil tanggung jawab pribadi dalam pekerjaannya, (5) lebih efektif dalam melaksanakan pekerjaannya dan dalam suasana yang kooperatif, (6) mencari persetujuan dan kesepakatan dari orang lain, (7) lebih suka bersama-sama, (8) berusaha menolong walaupun tidak diminta, (9) sangat aktif dalam menentukan arah organisasi, (10) menjadi anggota yang dapat mencerminkan prestise, dan (11) peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi organisasinya.

Kebutuhan akan prestasi dan kekuasaan yang dikemukakan oleh McClelland tidak identik dengan *satisfiers* dari Herzberg, atau kebutuhan tingkat atas dari Maslow, namun juga terdapat beberapa kesamaan. Perbedaan utama dari teori-teori tersebut adalah bahwa tekanan McClelland pada kebutuhan yang diperoleh dari lingkungan sosial. Teori Maslow mengajukan sistem klasifikasi kebutuhan dan Herzberg membahas faktor-faktor kinerja yang intrinsik dan ekstrinsik. Jadi, masing-masing dari teori ini memberikan kepada manajer suatu pengertian tentang perilaku organisasi atau sekolah dan kinerja guru.

Para pakar dari teori motivasi seperti Maslow, Herzberg, dan McClelland, mengokohkan pengertian faktor individu yang menyebabkan mereka bertindak dengan cara tertentu seperti yang diungkap oleh Stoner. Menurut pandangan ini, seseorang mempunyai kebutuhan dalam (*inner needs*) yang membuat mereka bersemangat ditekan atau termotivasi mengurangi atau memenuhi. Artinya seseorang akan bertindak atau berperilaku menurut cara-cara yang akan membawa pemenuhan kebutuhan mereka.¹²²

Perilaku seseorang ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi.

122 J. A. F. Stoner, *Management*, (New York: Second Edition, Prentice Hall International, 1986), hlm. 26.

Motivasi yang ada pada seorang guru akan mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran pendidikan tetapi keberadaannya dapat dirasakan melalui perilaku yang tampak. Kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh kekuatan dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi.

Kepuasan Kerja

Lock¹²³ mengemukakan: “*Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience.*” (Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja). Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya¹²⁴. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Porter¹²⁵ menambahkan, “*Job satisfaction is difference between how much of something there should be and how much there is now.*” (Kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima). Mathis and Jackson¹²⁶ mengemukakan, “*Job satisfaction is a positive emotional state resulting one’s job experience,*” (Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja).

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

123 Fred Luthans, *Organizational Behavior Sixth Edition*, (Singapore: McGraw Hill Book Co., 1995).

124 Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, alih bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Edisi keenam, (Jakarta: PT Bhuna Ilmu Populer, 1996).

125 Fred Luthans, *Organizational Behavior Sixth Edition*, (Singapore: McGraw Hill Book Co., 1995).

126 R.I. Mathis & J.H. Jackson, *Human Resources Management*, (New Jersey: Prentic Hall, 2000).

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja.
2. Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas (positif) atau tidak puas (negative). Bila secara emosional puas berarti kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak maka berarti karyawan tidak puas.
3. Kepuasan kerja dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan akan dia peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya.
4. Kepuasan kerja mencerminkan beberapa sikap yang berhubungan¹²⁷.

Lebih lanjut Robbins¹²⁸ mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya di mana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Robbins¹²⁹ menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1. Maintenance Faktors

Maintenance faktors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi faktor-faktor :

- a. Gaji atau upah (*Wages or Salaries*)
- b. Kondisi kerja (*Working Condition*)

127 Fred Luthans, *Organizational Behavior Sixth Edition*, (Singapore: McGraw Hill Book Co., 1995).

128 Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006).

129 *ibid*

- c. Kebijakan dan Administrasi perusahaan (*Company Policy and Administration*)
- d. Hubungan antar pribadi (*Interpersonal Relation*)
- e. Kualitas supervisi (*Quality Supervisor*)

Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan gairah bekerja bawahan dapat ditingkatkan. Maintenance factors ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

2. Motivation Factors

Motivation factors adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan.

Faktor motivasi ini meliputi :

- a. Prestasi (*Achievement*)
- b. Pengakuan (*Recognition*)
- c. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)
- d. Tanggung jawab (*Responsibility*)
- e. Pengembangan Potensi individu (*Advancement*)
- f. Kemungkinan berkembang (*The possibility of growth*)

Teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat dipenuhi. Banyak kenyataan yang dapat dilihat misalnya dalam suatu perusahaan, kebutuhan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak daripada pemenuhan kebutuhan individu secara keseluruhan. Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan ada kalanya dapat dipenuhi dengan memberikan bawahan suatu tugas yang menarik untuk dikerjakan. Ini adalah suatu tantangan

bagaimana suatu pekerjaan direncanakan sedemikian rupa, sehingga dapat menstimulasi dan menantang si pekerja serta menyediakan kesempatan baginya untuk maju.

Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah “pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat semu / pura-pura saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya.
- c. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Gilmer¹³⁰ mengemukakan aspek-aspek kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu promosi, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor-faktor intrinsik pekerjaan, kondisi kerja, aspek social dalam pekerjaan, komunikasi dan rekan kerja. Gibson¹³¹ menyebutkan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu upah, pekerjaan, promosi, penyelia dan rekan kerja. Sedangkan Wexley dan Yukl¹³² berpendapat bahwa aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah upah, pekerjaan, pengawasan, teman kerja, materi pekerjaan, jaminan kerja dan promosi.

Robbin¹³³ menyebutkan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah upah, pekerjaan, promosi, penyelia dan rekan kerja. Lock¹³⁴ menyatakan bahwa faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah pekerjaan

130 Muhammad As'ad, *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 1995), hlm. 47.

131 J. H. Donnelly, J.L. Gibson, & J.M. Ivancevich, *Fundamentals Of Management*, 9th ed, (Chicago: Irwin, 1995).

132 Wexley dan Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*, (Jakarta, PT. Bina Aksara:1992), h. 112

133 Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, alih bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Edisi keenam, (Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer, 1996).

134 J. L. Gibson, J. M. Ivancevich & J. H. Donnelly, *Organizations*, terjemahan Djarkasih (Jakarta: Erlangga, 1996), hlm. 78.

yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung.

Mathis dan Jackson¹³⁵ menambahkan bahwa kepuasan kerja memiliki banyak dimensi, di antaranya: pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, supervisi, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang. Sariati mengemukakan elemen-elemen kepuasan kerja: (1) Pekerjaan yang menantang, (2) Gaji yang adil, (3) Kondisi kerja yang mendukung, (4) Dukungan dari rekan kerja. Smith,

Kendall & Hulin¹³⁶ mengemukakan 5 dimensi sumber kepuasan kerja: (1) Pekerjaan itu sendiri, (2) Gaji, (3) Kesempatan untuk promosi, (4) Supervisi, dan (5) *Co-Worker*. Luthan¹³⁷ mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervise, kelompok kerja, dan kondisi kerja. Nursyirwan & Sanusi maupun Purnomosidhi mengemukakan bahwa indikator kepuasan kerja adalah rasa aman dalam bekerja dengan kelompok, kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kemajuan, kesempatan untuk maju. Timothy A. Judge dan Shiniciro Watanabe menyebutkan sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu: (1) Kesempatan untuk promosi, (2) Faktor intrinsic, (3) Kondisi kerja, (4) Pendidikan, (5) Usaha pribadi, (6) Sistem gaji, (7) Jam kerja, (8) Hakikat pekerjaan, (9) Kesempatan untuk maju/berkembang. Thomas & Tymon's¹³⁸ menyebutkan aspek-aspek pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni gaji, kesempatan untuk promosi, hubungan dengan rekan kerja, *job assignment*.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diklasifikasikan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah: (1) promosi, (2) gaji, (3) pekerjaan itu sendiri, (4) supervisi, (5) teman kerja, (6) keamanan kerja, (7) kondisi kerja, (8) administrasi/kebijakan perusahaan, (9) komunikasi, (10) tanggung jawab, (11) pengakuan, (12) prestasi kerja, dan (13) kesempatan untuk berkembang.

135 R.I. Mathis & J.H. Jackson, *Human Resources Management*, (New Jersey: Prentic Hall, 2000).

136 Fred Luthans, *Organizational Behavior Sixth Edition*, (Singapore: McGraw Hill Book Co., 1995).

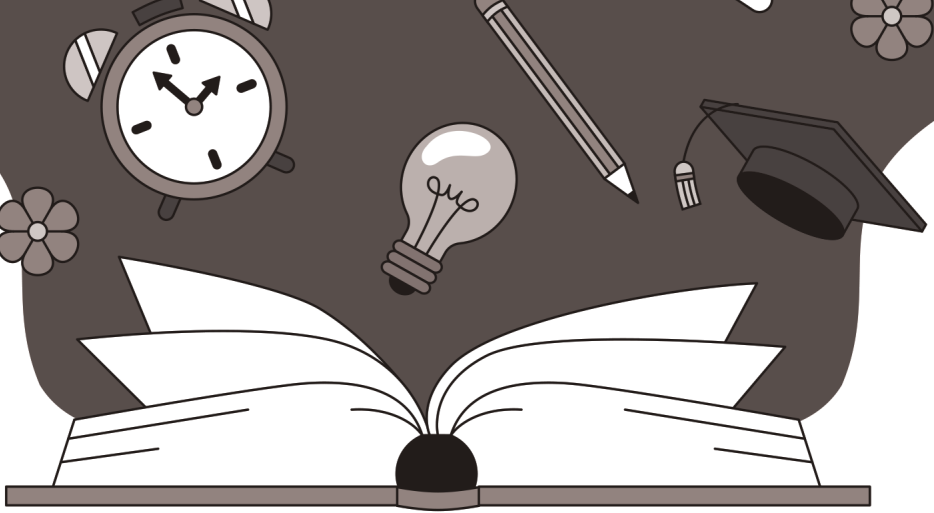
137 Fred Luthan, *Organizational Behavior*. Fourth edition. (New York : Mc. Graw-Hill Inc., 1985).

138 K. W. Thomas & W. G. Tymon, Jr., *Does Empowerment Always Work: Understanding the Role of Intrinsic Motivation and Personal Interpretation*, *Journal of Management Systems*, 6, (1994), pp. 1-13.

Luthan¹³⁹ mengukur kepuasan kerja pada lima aspek;

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri yang merujuk kepada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik kepada karyawan, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yang merujuk pada kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan kepribadian yang dimiliki.
- c. Kepuasan terhadap upah dan promosi yang merujuk pada kesempatan untuk memperoleh promosi pada jabatan yang lebih tinggi dan kesesuaian antara jumlah pembayaran (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan.
- d. Kepuasan terhadap teman sekerja, penyelia, dan atasan yang merupakan kemampuan untuk berinteraksi dengan teman sekerja, atasan maupun lingkungan kerja. Tingkat hubungan dengan teman sekerja, dan tingkat dukungan teman sekerja dalam bekerja serta dukungan penyelia yang dirasakan karyawan dalam bekerja.
- e. Kepuasan terhadap lingkungan kerja yang menggambarkan kondisi kerja yang kondusif.

139 Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1995) hlm.115.



BAB IV

KINERJA GURU, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA PERSPEKTIF ISLAM

Kinerja Guru dalam Islam

Menurut Jaya kinerja dalam Islam dibagi menjadi lima yaitu¹⁴⁰;

1. Bekerja dengan niat mengabdikan diri kepada Allah SWT. Dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 21;

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اعْبُدُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ وَالَّذِينَ
مِنْ قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴿٢١﴾

*Hai manusia, sembahlah Tuhanmu yang telah menciptakanmu dan orang-orang yang sebelummu, agar kamu bertakwa,*¹⁴¹

2. Bekerja dengan ikhlas dan amanah. Dalam Al-Qur'an surat Al-Maidah ayat 1;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أَحَلَّتْ لَكُمْ بِهِمَّةً
الْأَنْعَمَ إِلَّا مَا يُتَىٰ عَلَيْكُمْ غَيْرَ مُحِلِّي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ

140 Icha Mustamin, *Penilaian Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Islam Jurusan Akuntansi*, (Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar 2013).

141 (QS. Al-Baqarah [4]: 21), *Qur'an In Word ver. 1.0.0.*, created by Mohamad Taufiq

إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ ﴿١﴾

Hai orang-orang yang beriman, penuhilah aqad-aqad itu. Dihalalkan bagimu binatang ternak, kecuali yang akan dibacakan kepadamu. (yang demikian itu) dengan tidak menghalalkan berburu ketika kamu sedang mengerjakan haji. Sesungguhnya Allah menetapkan hukum-hukum menurut yang dikehendakinya.¹⁴²

3. Bekerja dengan tekun. Dalam hadis riwayat ‘Aisyah radhiya Allahu Anhuma

إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

“Sesungguhnya Allah suka apabila seseorang itu melakukan sesuatu pekerjaan dengan tekun”(Riwayat Al-Baihaqi).¹⁴³

4. Bekerja dengan semangat gotong royong. Dalam Al-Qur’an surat Al-Maidah ayat 2;

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تُحِلُّوا شَعَيْرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ
الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ
يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا
وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ
الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا
عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ



142 (Al-Maidah [5]: 1), *ibid*.

143 Al-maktabah as-Syamilah: Jalaluddin As-Suyuthy, *Jam’ul Jawami’* atau *Al-Jami’ Al-Kabir Li As-Suyuthi*. Bab Harfu Al-Hamzah, juz 1, hlm. 8859.

dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.¹⁴⁴

5. Dan bekerja dengan orientasi kebahagiaan manusia sejadi. Dalam Al-Qur'an surat Al-Maidah ayat 8;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ
وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ءَعْدِلُوا هُوَ
أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.¹⁴⁵

- Adapun rahasia kesuksesan karier dan pekerjaan Rasulullah SAW. dapat dilihat sebagai berikut:¹⁴⁶

Pertama Rasulullah selalu bekerja dengan cara terbaik, profesional, dan tidak asal-asalan. Beliau bersabda, “Sesungguhnya Allah menginginkan jika salah seorang darimu bekerja, maka hendaklah meningkatkan kualitasnya“. Kedua Rasulullah melakukannya dengan manajemen yang baik, perencanaan yang jelas, pentahapan aksi dan adanya penetapan skala prioritas. Ketiga Rasulullah tidak pernah menyia-nyiakan kesempatan sekecil apapun. “Barangsiapa yang dibukakan pintu kebaikan, hendaknya dia mampu memanfaatkannya, karena ia tidak tahu kapan ditutupkan kepadanya“.

144 (Al-Maidah [5]: 2), *ibid.*

145 (Al-Maidah [5]: 8), *ibid.*

146 Ummu, Abi Salmiyah, Etika kerja dalam Islam, [http://Etika kerja dalam Islam « Schatzran's Weblog.htm](http://Etika%20kerja%20dalam%20Islam%20«%20Schatzran's%20Weblog.htm). di posting pada tanggal 9 Agustus 2014 pukul 21.30 WIB

Keempat Rasulullah selalu memperhitungkan masa depan. Beliau adalah sosok yang visioner, sehingga segala aktivitasnya benar-benar terarah dan terfokus. *Kelima* Rasulullah tidak pernah menangguk pekerjaan. Beliau bekerja secara tuntas dan berkualitas. *Keenam* Rasulullah bekerja secara berjamaah dengan mempersiapkan (membentuk) tim yang solid yang percaya pada cita-cita bersama. *Ketujuh* Rasulullah adalah pribadi yang sangat menghargai waktu. Tidak berlalu sedetik pun waktu, kecuali menjadi nilai tambah bagi diri dan umatnya. *Kedelapan* Rasulullah menjadikan kerja sebagai aktualisasi keimanan dan ketakwaan. Rasulullah bekerja bukan untuk menumpuk kekayaan duniawi. Beliau bekerja untuk meraih keridhaan Allah SWT.

Senada dengan hal tersebut Djakfar¹⁴⁷ mengemukakan sifat-sifat dasar dalam *prophetic values of business and management* yang melekat pada diri Rasulullah SAW. sebagai berikut:

1. *Siddiq*, benar, nilai dasarnya ialah integritas, nilai-nilai dalam bisnisnya berupa kejujuran, ikhlas, terjamin, keseimbangan emosional.
2. *Amanah*, nilai dasarnya terpercaya, dan nilai-nilai dalam bisnisnya ialah adanya kepercayaan, bertanggung jawab, transparan, tepat waktu.
3. *Fathanah*, nilai dasarnya ialah memiliki pengetahuan luas, nilai-nilai dalam bisnis ialah memiliki visi, pemimpin yang cerdas, sadar produk dan jasa, serta belajar berkelanjutan.
4. *Tabligh*, nilai dasarnya ialah komunikatif, dan nilai bisnisnya ialah supel, penjual yang cerdas, deskripsi tugas, delegasi wewenang, kerja tim, koordinasi, ada kendali dan supervisi.
5. *Syajaah*, artinya berani, nilai bisnisnya, mau dan mampu mengambil keputusan, menganalisis data, keputusan yang tepat, cepat tanggap.

Nilai-nilai dasar inilah yang telah mengantar Rasulullah SAW. menjadi seorang pelaku bisnis yang andal dan berhasil serta di percaya oleh semua kalangan yang pernah bermitra dengannya. Sifat-sifat dasar itu mungkin dalam era modern ini sudah mulai menipis karena jarang sekali diterapkan oleh pelaku bisnis.¹⁴⁸ Kebanyakan pelaku bisnis lebih

147 Muhammad Djakfar, *Etika Bisnia dalam Perspektif Islam*, (Malang: UIN Malang Press, 2007), hlm. 196-197.

148 Muhammad Djakfar, *Etika Bisnia dalam Perspektif Islam*, (Malang: UIN Malang Press, 2007), hlm. 196-197.

mengedepankan tuntutan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya dibandingkan tuntutan moral.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam Islam bekerja merupakan suatu kewajiban setiap muslim. Kerja bukan sekedar upaya mendapatkan rezeki yang halal guna memenuhi kebutuhan hidup, tetapi mengandung makna ibadah seorang hamba kepada Allah, menuju sukses di akhirat kelak. Oleh sebab itu, muslim mesti menjadikan kerja sebagai kesadaran spiritualnya dengan menerapkan sifat-sifat dasar yang dimiliki Rasulullah SAW.

Budaya Organisasi dalam Islam

Hal yang harus disadari bahwa sebuah organisasi yang baik dengan kepemimpinannya yang baik, harus diikat pula oleh nilai-nilai yang diyakini oleh manajer dan bawahannya. Bagi seorang manajer yang Islami, nilai-nilainya adalah nilai-nilai Islami. Bagaimanapun, sebuah organisasi akan sehat jika dikembangkan dengan nilai-nilai yang sehat yang bersumber dari agama. Nilai-nilai itu dapat berupa nilai keikhlasan, kebersamaan, dan pengorbanan.¹⁴⁹

Pertama, dalam manajemen konvensional, tidak ada nilai keikhlasan, padahal seperti diketahui, keikhlasan dalam hal ini adalah melakukan suatu kewajiban dengan maksimal atau yang terbaik dengan niat yang bersih. Berapapun penghasilan yang didapat dari organisasi itu, orang yang ikhlas adalah orang yang melaksanakan kewajiban mereka dengan maksimal. Ikhlas berkaitan dengan mujahadah atau kesungguhan. Walaupun seorang pegawai mengetahui penghasilannya kecil, namun keikhlasan akan menjadikannya tenang dalam bekerja.

Kedua, adalah nilai-nilai kebersamaan. Jika dalam sebuah organisasi tidak tercipta rasa kebersamaan, maka hal itu akan merepotkan pemimpin organisasi. Meskipun berhimpun, namun jika nilai-nilai kebersamaan tidak ada, maka hakikatnya sama dengan sendiri-sendiri. Tanpa nilai-nilai kebersamaan, seorang pegawai akan berpikir, “Yang penting melaksanakan tugas sendiri, tidak peduli dengan tugas orang lain”.

Ketiga, dalam sebuah organisasi diperlukan nilai pengorbanan. Tidak mungkin sebuah organisasi akan tumbuh dengan baik jika seseorang hanya

149 <http://kiosilmu-mulyadi.blogspot.co.id/2013/10/pengertian-organisasi-islam.html>. diakses 12 November 2015 pukul 13.00 WIB.

mengandalkan ego masing-masing. Sebuah organisasi yang pemimpinnya memaksakan suatu target, misalnya target tahun ini harus mencapai dua triliun, maka ia tidak akan melihat bagaimana kondisi bawahannya untuk mencapai target tersebut. Akhirnya, walaupun target tersebut terlampaui, tetap akan memakan banyak korban. Hal ini sering terjadi pada perusahaan-perusahaan yang menargetkan penghasilan sekian triliun tapi tidak memperhatikan kondisi bawahannya. Bawahannya mengorbankan segalanya untuk mencapai target itu tanpa ada *reward* dari pemimpinnya.¹⁵⁰

Seorang manajer harus berani berkorban untuk sebuah organisasi, bukan justru memanfaatkan organisasi itu, dalam arti memanfaatkan kebodohan karyawannya. Jika bawahannya tidak mengerti hal-hal yang semestinya diketahui, sang manajer justru bersyukur. Manajer seperti itu bukanlah manajer yang berhasil. Dalam Al-Qur'an surat Al-Hujurat ayat 10;

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠﴾

*Orang-orang beriman itu Sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat.*¹⁵¹

Berukhuwah mengandung arti bahwa orang lain memiliki hak yang menjadi kewajibannya. Orang lain berhak untuk dibela ketika menghadapi masalah. Berhak untuk dibantu ketika menghadapi kesulitan, sebagaimana setiap orang berharap pembelaan dan bantuan orang lain saat menghadapi masalah dan kesulitan. Dalam hadis riwayat Nu'man bin Basyir Rasulullah *Solla Allahu alaihi wa sallama* bersabda:

مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحِمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحَمَى

150 <http://kiosilmu-mulyadi.blogspot.co.id/2013/10/pengertian-organisasi-islam.html>. diakses 12 November 2015 pukul 13.00 WIB.

151 (Al-Hujurat [49]: 10), *Qur'an In Word* ver. 1.0.0., created by Mohamad Taufiq.

*Perumpamaan kaum muslimin dalam cinta kasih mereka seperti satu tubuh yang apabila satu bagian mengeluh karena sakit maka yang lain akan merasakan demam.*¹⁵²

Motivasi Kerja dalam Perspektif Islam

Allah berfirman dalam Al-Quran dalam surat Ar-Ra'd ayat 11;

لَهُۥ مَعْقَبَاتٌ مِّنۢ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنۢ خَلْفِهِۦ يَحْفَظُونَهُۥ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِنۢ وَّالٍ ﴿١١﴾

*“Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”*¹⁵³

Dari ayat di atas diambil kesimpulan bahwa ternyata motivasi yang paling kuat adalah dari diri seseorang. Motivasi sangat berpengaruh dalam gerak-gerik seseorang dalam setiap tindak-tanduknya.

Dalam kaitannya dengan tingkah laku keagamaan motivasi tersebut penting untuk dibicarakan dalam rangka mengetahui apa sebenarnya latar belakang suatu tingkah laku keagamaan yang dikerjakan seseorang. Disini peranan motivasi itu sangat besar artinya dalam bimbingan dan mengarahkan seseorang terhadap tingkah laku keagamaan. Namun demikian ada motivasi tertentu yang sebenarnya timbul dalam diri manusia karena terbukanya hati manusia terhadap hidayah Allah. Sehingga orang tersebut menjadi orang yang beriman dan kemudian dengan iman itulah ia lahirkan tingkah laku keagamaan.¹⁵⁴

Ada beberapa peran motivasi dalam kehidupan manusia sangat banyak, diantaranya:

152 Al-maktabah as-Syamilah: Abul Husain Muslim bin Al-Hajjaj bin Muslim Al-Qusyairi An-Nisabury, *Al-Jami' As-Shahih* atau *Shohih Muslim*. Bab Tarahumi Al-Mukminin, (Beirut: Dar Al-Jail & Dar Al-Afaq), juz 8, hlm. 20.

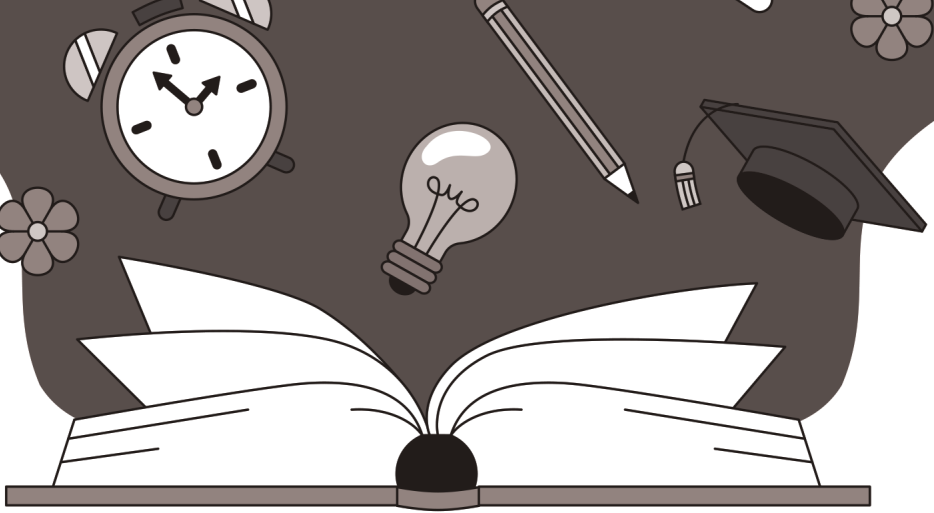
153 (Ar-Ra'd: 11), *Qur'an In Word ver. 1.0.0.*, created by Mohamad Taufiq.

154 Ramayulis, *Psikologi Agama*, (Jakarta: Kalam Mulia), hlm. 100

1. Motivasi sebagai pendorong manusia dalam melakukan sesuatu, sehingga menjadi unsur penting dan tingkah laku atau tindakan manusia
2. Motivasi bertujuan untuk menentukan arah dan tujuan
3. Motivasi berfungsi sebagai penguji sikap manusia dalam beramal benar atau salah sehingga bisa dilihat kebenarannya dan kesalahannya
4. Motivasi berfungsi sebagai penyeleksi atas perbuatan yang akan dilakukan oleh manusia baik atau buruk.

Jadi motivasi itu berfungsi sebagai pendorong, penentu, penyeleksi dan penguji sikap manusia dalam kehidupannya. Dan diantara 4 diatas yang paling dominan adalah peran motivasi yang pertama.¹⁵⁵

155 *ibid*, hlm. 102



BAB V

ANALISIS PENINGKATAN KINERJA GURU

Keefektifan Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru

Keefektifan kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin melakukan suatu pekerjaan dengan kuantitas tinggi dan standar yang berkualitas dengan langkah yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa keefektifan kepemimpinan dibentuk oleh (1) kemampuan membantu guru memahami tujuan madrasah, (2) kemampuan membantu perbaikan pengajaran, (3) kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif, (4) kemampuan memberikan fasilitas dan pembiayaan, (5) kemampuan mengadakan hubungan dengan masyarakat.

Temuan kajian ini sejalan dengan konsep Burton¹⁵⁶ yang menjelaskan bahwa keefektifan kepemimpinan adalah kemampuan kepala madrasah memahami kurikulum, membantu melaksanakan kegiatan belajar mengajar, dan mengadakan hubungan dengan masyarakat. Begitu pula sejalan dengan pendapat Sergiovanni¹⁵⁷ bahwa keefektifan kepemimpinan dibentuk dengan mengembangkan program sekolah, mengembangkan

156 Williem Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Wineka Media, 2002).

157 Thomas J. Sergiovanni, *The principalship: A reflective practice perspective*. (Boston: Allyn & Bacon, 1991).

aktivitas siswa, mengembangkan staf dan guru, mengembangkan hubungan dengan masyarakat, menyediakan fasilitas fisik, dan mengatur sekolah. Kimbrough dan Burkett¹⁵⁸ yang berpendapat bahwa keefektifan kepemimpinan kepala madrasah merupakan kemampuan mengembangkan tujuan dan prioritas, menyeimbangkan hubungan manusiawi dengan tugas-tugas pekerjaan, memberikan kepemimpinan yang membuat lingkungan sekolah lebih nyaman yang kondusif untuk belajar dan mengajar.

Hal utama yang membentuk keefektifan kepemimpinan adalah kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Hal ini bermakna kepala madrasah pada MAN di Malang mampu mendorong guru untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan madrasah. Namun kepala madrasah masih perlu untuk meningkatkan kemampuan dalam menjalin hubungan dengan masyarakat.

Hasil kajian ini sejalan dengan hasil kajian Ma'murotus Sa'diyah¹⁵⁹ dan Wiliem Yacob Hetharion¹⁶⁰ bahwa kepemimpinan efektif ditentukan dari; (1) kemampuan membantu guru memahami tujuan madrasah, (2) kemampuan membantu perbaikan pengajaran, (3) kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif, (4) kemampuan memberikan fasilitas dan pembiayaan, (5) kemampuan mengadakan hubungan dengan masyarakat. Selain itu, hasil kajian ini memperkuat konsepsi keefektifan kepemimpinan menurut Burton¹⁶¹, Blumberg dan Greenfield¹⁶², Lipham dan Hoeh¹⁶³ Roe dan Drake¹⁶⁴ Sergiovanni¹⁶⁵, dan Kimbrough dan Burkett¹⁶⁶.

Budaya Organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai,

158 Ralph B. Kimbrough and Charles W. Burkett, *The principalship: A Concepts and Practices*. (New Jersey: Prentice-Hall, 1990).

159 Ma'murotus Sa'diyah, *Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Puskesmas Di Kabupaten Pasuruan Melalui Motivasi*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Merdeka Malang, 2014).

160 Wiliem Yacob Hetharion, *Kontribusi Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Dan Motivasi Guru Terhadap Kinerja Guru Pada Sd Negeri Yang Beradi Di Wilayah Konflik Kota Ambon*, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2011).

161 Williem Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Wineka Media, 2002).

162 Arthur Blumberg and William Greenfield, *The Effective Principal: Perspective*, (Boston: Allyn and Bacon, 1980), hlm 18.

163 *ibid.*

164 *ibid.*

165 Thomas J. Sergiovanni, *The principalship: A reflective practice perspective*. (Boston: Allyn & Bacon, 1991).

166 Ralph B. Kimbrough and Charles W. Burkett, *The principalship: A Concepts and Practices*. (New Jersey: Prentice-Hall, 1990).

keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya. Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh; (1) profesionalisme, (2) kedekatan dalam manajemen, (3) percaya pada rekan sekerja, (4) keteraturan, dan (5) integrasi.

Hal utama yang membentuk budaya organisasi adalah integrasi yaitu anggota organisasi mempertahankan nama baik. Hal ini bermakna guru pada MAN di Malang mampu berbaur dan menyesuaikan diri dengan organisasi sehingga tercipta budaya integrasi yang baik dari setiap individu dengan organisasi diwujudkan dengan penyatuan nilai, persepsi, dan tingkah laku.

Walaupun budaya organisasi pada MAN di Malang Raya yang masih perlu untuk ditingkatkan adalah budaya keteraturan dalam bekerja. Hal ini dibuktikan bahwa seluruh anggota madrasah belum menjalankan peraturan dengan disiplin dikarenakan menerapkan budaya disiplin bagi setiap individu secara berkelanjutan tidak mudah. Butuh proses yang tidak singkat melalui suri tauladan, pembiasaan, dan penugasan. Jika disiplin dijalankan oleh seluruh individu maka dapat meningkatkan budaya organisasi dalam madrasah tersebut. Selain itu, anggota madrasah konsiten dalam menjalankan tugas meskipun belum secara keseluruhan.

Hasil kajian ini sejalan dengan hasil kajian Ida Ayu Brahmasari¹⁶⁷, La Ode Usa¹⁶⁸ dan Murtedjo¹⁶⁹ bahwa budaya organisasi dibentuk dari; (1) profesionalisme, (2) kedekatan dalam manajemen, (3) percaya pada rekan sekerja, (4) keteraturan, dan (5) integrasi. Selain itu, hasil kajian ini memperkuat konsepsi budaya organisasi menurut Robbins¹⁷⁰, Glaser et

167 Ida Ayu Brahmasari, *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok penerbitan Pers Jawa pos*, Disertasi (Surabaya: Universitas Airlangga Surabaya, 2004).

168 La Ode Usa, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru Dan Komitmen Guru Dengan Kinerja Guru Sma Negeri Di Kabupaten Buton Dan Kota Bau-Bau*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2009).

169 Murtedjo, *Hubungan Antara Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kecerdasan Emosional, Dan Manajemen Diri Dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Surabaya*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2012).

170 Stephen Robbins & Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi (12 ed), (Jakarta: Salemba Empat, 2008).

al.¹⁷¹, Geert Hofstede, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk¹⁷².

Motivasi kerja didefinisikan kemauan guru untuk melakukan suatu tindakan yang sifatnya menggerakkan dan mengarahkan perilaku kearah tujuan yang ingin diraih. Hasil kajian menunjukkan motivasi kerja dibentuk oleh; (1) kebutuhan akan berprestasi, (2) kebutuhan akan kekuasaan, (3) kebutuhan akan afiliasi.

Hal utama yang membentuk motivasi kerja adalah kebutuhan akan berprestasi. Hal ini bermakna para guru pada MAN di Malang Raya berusaha menjadi guru yang mampu menggerakkan siswa belajar. Dengan demikian siswa akan menjadi aktif dalam pembelajaran sehingga dengan mudah dapat memenuhi target pencapaian pembelajaran yang diinginkan. Sehingga guru yang mencapai target membelajarkan murid dengan efektif dapat dikatakan guru tersebut berprestasi meskipun ada guru juga kurang senang mencari tantangan tugas-tugas karena tugas-tugas yang diberikan sebagai tanggung jawab sebagai seorang guru sudah banyak diberikan. Selain itu para guru masih perlu untuk meningkatkan kebutuhan akan afiliasi khususnya dalam hal menjadi guru yang dapat dibanggakan, dikagumi dan disenangi oleh rekan guru lainnya.

Hasil kajian ini sejalan dengan hasil kajian Machwal Huda dan Fadillah bahwa motivasi kerja dibentuk dari; (1) kebutuhan akan berprestasi, (2) kebutuhan akan kekuasaan, (3) kebutuhan akan afiliasi. Selain itu, hasil kajian ini memperkuat konsepsi motivasi kerja menurut Gibson, Ivancevick, dan Donnelly¹⁷³, dan secara khusus menurut McClelland¹⁷⁴.

Komitmen organisasi merupakan kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dibentuk oleh; (1) *Affective commitment*, (2) *Continuance commitment*, (3) *Normative commitment*.

Hal utama yang membentuk komitmen organisasi adalah *continuance commitment*. Hal ini bermakna para guru pada MAN di Malang Raya

171 Susan R Glaser, Sonia Zamanou, and Hacker Kenneth, *Measuring and Interpreting Organizational Culture*, Management Communication Quartely Vol.1 No.2, (1987), hlm. 173-178.

172 Fuad Mas'ud, *Survai Diagnosis Organisasi : Konsep dan aplikasi*. (Semarang: Universitas Dipenogoro, 2004)

173 J. L. Gibson, J. M. Ivancevich & J. H. Donelly, *Organizations*, terjemahan Djarkasih (Jakarta: Erlangga, 1996), hlm. 78.

174 D. C. Mc Clelland, *How Motives, Skill, and Values Determine What People Do*, (New York: American Psychologist, 1986), hlm. 76.

menganggap bahwa bekerja di madrasah merupakan kebutuhan. Rasa tersebut menimbulkan adanya ikatan yang kuat antara individu dan organisasi. Meskipun pada aspek *normative commitment* para guru masih perlu ditingkatkan kembali diantaranya para guru tertarik pada madrasah lain. Hal ini memungkinkan guru berpindah tugas ke lembaga pendidikan lain yang menurutnya lebih menarik dan berpeluang. Sehingga nampak rasa kesetiaan guru tersebut perlu diperhitungkan kembali.

Hasil kajian ini sejalan dengan hasil kajian Usa¹⁷⁵, Agung¹⁷⁶, dan Suhaimi¹⁷⁷ bahwa komitmen organisasi dibentuk oleh; (1) *Affective commitment*, (2) *Continuance commitment*, (3) *Normative commitment*. Selain itu, hasil kajian ini memperkuat konsepsi komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen¹⁷⁸.

Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dibentuk oleh; (1) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, (2) kepuasan dengan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, (3) kepuasan dengan upah dan promosi, (4) kepuasan dengan teman sekerja dan atasan, (5) kepuasan dengan lingkungan kerja.

Hal utama yang membentuk kepuasan kerja adalah kepuasan dengan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian. Hal ini bermakna para guru pada MAN di Malang merasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja pada MAN di Malang Raya. Para guru memiliki keserasian dan keselarasan antara apa yang mereka kerjakan dalam mengabdikan diri untuk pembelajaran dengan kepribadian. Namun kesesuaian promosi yang diberikan sesuai dengan kecakapan yang dimiliki guru masih perlu diperhatikan kembali dalam rangka mewujudkan kepuasan kerja guru.

175 La Ode Usa, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru Dan Komitmen Guru Dengan Kinerja Guru Sma Negeri Di Kabupaten Buton Dan Kota Bau-Bau*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2009).

176 Anak Agung Gede Agung, *Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Kelelahan Emosional, Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Para Guru Sma Di Kota Denpasar*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2009).

177 Suhaimi, *Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Semangat Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Di Kabupaten Hulu Sungai Selatan*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2015).

178 J. P. Meyer, Natalie J. Allen, & Catherine A. Smith, *Commitment to Organization and Occupation: Extensions and Test of Three Component Conceptualization* *Journal Of Applied Psychology*. Vol 78. No. 4. (1993), hlm. 538-351.

Hasil kajian ini sejalan dengan hasil kajian Risambessy¹⁷⁹ dan Koesmono bahwa kepuasan kerja dibentuk dari; (1) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, (2) kepuasan dengan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, (3) kepuasan dengan upah dan promosi, (4) kepuasan dengan teman sekerja dan atasan, (5) kepuasan dengan lingkungan kerja. Selain itu, hasil kajian ini memperkuat konsepsi kepuasan kerja menurut Mathis dan Jackson¹⁸⁰, Luthan¹⁸¹, dan Robbin¹⁸².

Kinerja Guru adalah keberhasilan guru dalam proses pembelajaran dengan menampilkan kompetensi-kompetensi dimana guru sebagai pendidik dan sekaligus sebagai pengajar. Hasil kajian menunjukkan bahwa kinerja guru dibentuk dari; (1) perencanaan pembelajaran, (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif, (3) penilaian pembelajaran.

Hal utama yang membentuk kinerja guru adalah perencanaan pembelajaran. Hal ini bermakna guru pada MAN di Malang Raya merumuskan tujuan dalam RPP dengan memperhatikan karakteristik peserta didik. Dengan merumuskan tujuan pembelajaran yang sesuai karakter peserta didik, materi yang akan disampaikan akan mudah diterima siswa tanpa kesulitan sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai efektif. Namun kemampuan guru melakukan penilaian pembelajaran paling rendah dalam mewujudkan kinerja guru pada MAN di Malang Raya seperti keterampilan menggunakan metode penilaian yang beragam untuk memantau kemajuan belajar siswa.

179 Agisthina Risambessy, *The Influence of Transformational leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance*, Journal of Basic and Applied Scientific Research, (2012).

180 R.I. Mathis & J.H. Jackson, *Human Resources Management*, (New Jersey: Prentic Hall, 2000).

181 Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1995) hlm.115.

182 Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, alih bahasa: Hadyana Pujatmaka, Edisi keenam, (Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer, 1996).

Hasil kajian ini sejalan dengan hasil kajian Hetharion¹⁸³, Hidayati¹⁸⁴, Kuswadi¹⁸⁵, Usa¹⁸⁶, Murtedjo¹⁸⁷, Soemarjono¹⁸⁸, dan Suhaimi¹⁸⁹ bahwa kinerja guru dibentuk dari; (1) perencanaan pembelajaran, (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif, (3) penilaian pembelajaran. Selain itu, hasil kajian ini memperkuat konsepsi kepuasan kerja menurut Yukl¹⁹⁰, Longenecker¹⁹¹, Mitchell¹⁹², Mulyasa, dan Mangkunegara¹⁹³.

Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk keefektifan kepemimpinan adalah kemampuan membantu guru memahami tujuan madrasah yaitu kepala madrasah melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah juga kepala madrasah menjelaskan tujuan-tujuan madrasah yang telah ditetapkan dan kemampuan menciptakan

-
- 183 Wiliem Yacob Hetharion, *Kontribusi Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Dan Motivasi Guru Terhadap Kinerja Guru Pada Sd Negeri Yang Beradi Di Wilayah Konflik Kota Ambon*, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2011).
 - 184 Titiek Rohanah Hidayati, *Hubungan Antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Pelatihan, Iklim Organisasi, Dan Motivasi Kerja, Secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta Se-Kabupaten Jember*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2005).
 - 185 Mohammad Kuswadi, *Hubungan Struktural Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial, Kompetensi Paedagogik, Kompetensi Profesional, Efikasi Diri Dan Motivasi Berprestasi Dengan Kinerja Pada Guru Madrasah Aliyah Model Di Jawa Timur*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2014).
 - 186 La Ode Usa, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru Dan Komitmen Guru Dengan Kinerja Guru Sma Negeri Di Kabupaten Buton Dan Kota Bau-Bau*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2009).
 - 187 Murtedjo, *Hubungan Antara Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kecerdasan Emosional, Dan Manajemen Diri Dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Surabaya*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2012).
 - 188 Soemarjono, *Hubungan Pelaksanaan Teknik Supervisi Kepala Sekolah, Kompensasi, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Guru Smk Di Kabupaten Malang*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2015).
 - 189 Suhaimi, *Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Semangat Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Di Kabupaten Hulu Sungai Selatan*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2015).
 - 190 Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Penerjemah Jusuf Udaya (Jakarta, Prehalindo:1994), cet. 10, hlm. 193.
 - 191 J. G. Longenecker & C. D. Pringle, *Management, 5th ed*, (Columbus, Ohio: Merril Publishing Company, 1991) cet 2, hlm. 110.
 - 192 T. R Mitchell, *People In Organizational Understanding The Behavior* (Kogakhusa, McGraw-Hill: 1978), hlm. 99.
 - 193 A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 67.

iklim kerja yang kondusif yaitu kepala madrasah mendorong guru untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan madrasah. Di samping itu, hal utama yang membentuk budaya organisasi adalah kedekatan dalam manajemen yaitu antar rekan kerja menjalin kerjasama dalam pekerjaan.

Hal ini bermakna kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah serta mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah sehingga menimbulkan terciptanya budaya saling mendukung untuk bersama-sama bekerja mencapai tujuan madrasah. Kepala madrasah yang giat dan sungguh-sungguh dalam usahanya mengenalkan dan memahami tujuan madrasah serta menggerakkan dan mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah akan berdampak pada terciptanya budaya saling kerjasama dan bahu-mebahu antara guru dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan pada MAN di Malang Raya.

Hasil kajian ini sesuai dengan hasil kajian Creemers & Reynolds¹⁹⁴ yang menunjukkan bahwa keefektifan kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi. Sejalan dengan itu, hasil kajian Soetopo¹⁹⁵ menunjukkan bahwa ada pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap budaya organisasi.

Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk keefektifan kepemimpinan adalah kemampuan membantu guru memahami tujuan madrasah yaitu kepala madrasah melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah juga kepala madrasah menjelaskan tujuan-tujuan madrasah yang telah ditetapkan dan kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif yaitu kepala madrasah mendorong guru untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan madrasah. Di samping itu, hal utama yang membentuk motivasi kerja adalah kebutuhan akan berprestasi yaitu berusaha menjadi guru yang mampu menggerakkan siswa belajar.

194 Bert. P.M. Creemers, and D. Reynolds, *Development of a Middle Range Theory for Educational Effectiveness*, (1993, in press).

195 H. Soetopo, *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi di Universitas Swasta*, Ilmu Pendidikan; Jurnal, Kajian Teori dan Praktek Kependidikan, 29;1 (2002) hlm. 28-37.

Hal ini bermakna kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah serta mampu mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah sehingga menimbulkan terciptanya dorongan dan usaha dalam diri guru untuk mampu menggerakkan siswa belajar. Kepala madrasah yang giat dan sungguh-sungguh dalam usahanya mengenalkan dan memahamkan tujuan madrasah serta menggerakkan dan mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah akan meningkatkan dorongan dalam diri guru untuk menggerakkan siswa belajar sehingga siswa akan menjadi aktif dalam pembelajaran dan dengan mudah dapat memenuhi target pencapaian pembelajaran yang diinginkan.

Hasil kajian ini sesuai dengan hasil kajian Sa'diyah¹⁹⁶ yang meneliti tentang pengaruh efektifitas kepemimpinan terhadap motivasi kerja, hasil kajian membuktikan bahwa efektifitas kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Juga kajian Hetharion¹⁹⁷ meneliti tentang kontribusi keefektifan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan motivasi guru terhadap kinerja guru pada SD Negeri yang berada di wilayah konflik kota Ambon, hasil kajian membuktikan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan keefektifan kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi guru.

Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk keefektifan kepemimpinan adalah kemampuan membantu guru memahami tujuan madrasah yaitu kepala madrasah melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah, juga kepala madrasah menjelaskan tujuan-tujuan madrasah yang telah ditetapkan dan kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif yaitu kepala madrasah mendorong guru untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan madrasah. Di samping itu, hal utama yang membentuk komitmen organisasi adalah *affective commitment*, yaitu rasa memiliki madrasah.

196 Ma'murotus Sa'diyah, *Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Puskesmas Di Kabupaten Pasuruan Melalui Motivasi*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Merdeka Malang, 2014).

197 Wiliem Yacob Hetharion, *Kontribusi Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Dan Motivasi Guru Terhadap Kinerja Guru Pada Sd Negeri Yang Beradi Di Wilayah Konflik Kota Ambon*, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2011).

Hal ini bermakna kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah serta mampu mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah sehingga menimbulkan terciptanya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah. Kepala madrasah yang giat dan sungguh-sungguh dalam usahanya mengenalkan dan memahami tujuan madrasah serta menggerakkan dan mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap madrasah yang timbul dalam benak para guru. Rasa tersebut tumbuh bersama rasa kesetiaan dan rasa percaya terhadap nilai-nilai madrasah.

Hasil kajian ini sesuai dengan hasil kajian Brown¹⁹⁸ yang menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah.

Hasil kajian ini juga sesuai dengan hasil kajian yang dilakukan Chen¹⁹⁹ menunjukkan bahwa budaya organisasi dan keefektifan kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu Perryer dan Jordan²⁰⁰ meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan keefektifan kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil kajiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dimana terjadi sebuah peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen.

198 Suhana, *Hubungan Gaya Kepemimpinan, Pelatihan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja; Studi Kasus di Karyawan Bank Perkreditan Rakyat Jawa Tengah*, Jurnal Usahawan Th.XXXVI. Oktober, No. 10.(2007), hlm. 47- 53.

199 C. K. Chen, *Research on impacts of team leadership on team effectiveness*, The Journal of American Academy of Business, (Cambridge: 2004), hlm. 266-278.

200 Chriss Perryer & Catherine Jordan, *The Influence of Leader Behavior on Organizational Commitment: A Study in Australian Public Sector*, International Journal of Public Administration, (2005), 28, hlm. 379-396.

Hasil kajian ini sesuai dengan hasil kajian Suhaimi²⁰¹ bahwa terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap komitmen organisasi pada sekolah menengah pertama negeri di kabupaten Hulu Sungai Selatan.

Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk keefektifan kepemimpinan adalah kemampuan membantu guru memahami tujuan madrasah yaitu kepala madrasah melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah, juga kepala madrasah menjelaskan tujuan-tujuan madrasah yang telah ditetapkan dan kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif yaitu kepala madrasah mendorong guru untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan madrasah. Di samping itu, hal utama yang membentuk kepuasan kerja adalah kepuasan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yaitu senang bekerja sejak pertama kali bekerja.

Hal ini bermakna kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah serta mampu mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah sehingga menimbulkan terciptanya rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja di MAN. Kepala madrasah yang giat dan sungguh-sungguh dalam usahanya mengenalkan dan memahamkan tujuan madrasah serta menggerakkan dan mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah dapat meningkatkan rasa senang dan puas dalam bekerja dan mengabdikan diri di MAN di Malang Raya. Para guru memiliki keserasian dan keselarasan antara apa yang mereka kerjakan dalam mengabdikan diri untuk pembelajaran dengan kepribadian yang terbentuk sejak pertama kali mengabdikan diri pada MAN di Malang Raya.

Hasil kajian ini sesuai dengan hasil kajian Ali yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara keefektifan Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.²⁰² Hasil kajian Suhaimi juga bahwa

201 Suhaimi, *Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Semangat Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Di Kabupaten Hulu Sungai Selatan*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2015).

202 Muhamad Ali, *Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Sorong*, Jurnal Keuangan dan Perbankan, Th. IX, No. 2,

terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru pada sekolah menengah pertama negeri di kabupaten Hulu Sungai Selatan.²⁰³ Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja²⁰⁴. Kajian yang dilakukannya dengan membandingkan pengaruh gaya kepemimpinan tersebut di Kenya dan Amerika Serikat tetap menghasilkan hubungan yang signifikan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat memuaskan bawahannya sehingga pegawai menjadi lebih giat bekerja sehingga kinerja pegawai dapat terbentuk. Lebih lanjut menurut Kabul²⁰⁵ hasil diatas dapat ditarik benang merah dalam usaha untuk meningkatkan prestasi kerja melalui perilaku partisipatif kepemimpinan.

Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk keefektifan kepemimpinan adalah kemampuan membantu guru memahami tujuan madrasah yaitu kepala madrasah melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah, juga kepala madrasah menjelaskan tujuan-tujuan madrasah yang telah ditetapkan dan kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif yaitu kepala madrasah mendorong guru untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan madrasah. Di samping itu, hal utama yang merepresentasikan kinerja guru adalah pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif yaitu menggunakan bahasa yang dapat dipahami siswa.

Hal ini bermakna kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah serta mampu mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah sehingga menimbulkan terciptanya pelaksanaan

(Surabaya, 2005).

- 203 Suhaimi, *Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Semangat Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Di Kabupaten Hulu Sungai Selatan*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2015).
- 204 Walumbwa, et, al, *Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms*, Human Resources Development Quarterly, Vol 16, No. 2, hlm.235-256.
- 205 Imam Kabul, *Kepemimpinan Partisipatif dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Anggota Organisasi*, Jurnal Keuangan dan Perbankan Th.IX. No. 2.(Surabaya: 2005).

kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif diantaranya guru pada MAN di Malang Raya menggunakan bahasa yang dapat dipahami siswa. Kepala madrasah yang giat dan sungguh-sungguh dalam usahanya mengenalkan dan memahamkan tujuan madrasah serta menggerakkan dan mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah akan meningkatkan terciptanya kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif diantaranya guru pada MAN di Malang Raya menggunakan bahasa yang dapat dipahami siswa. Dengan demikian materi pelajaran yang disampaikan semakin berkesan dalam diri siswa sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai efektif.

Hasil kajian ini sesuai dengan hasil kajian McNeese-Smith²⁰⁶ yang melakukan kajian untuk menentukan hubungan perilaku kepemimpinan dan hasil pekerja. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan khusus dan meneliti hubungan antar penggunaan perilaku ini dengan kinerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pekerja. Dihipotesiskan ada korelasi positif antar perilaku kepemimpinan tertentu (diantara perilaku: tantangan proses, inspirasi visi bersama, memungkinkan orang lain bertindak, percontohan cara dan mendorong semangat) dengan tiga hasil pekerja tersebut.

Ogbonna dan Harris²⁰⁷ dalam kajiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil kajian Ogbonna dan Harris²⁰⁸ menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Chen²⁰⁹ dalam kajiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di

206 D.McNeese-Smith, *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*, Hospital and Health Services Ad Vol. 41 No. 2, (1996), hlm. 160-175.

207 Emmanuel Ogbonna, and Lloyd C.Harris, *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*, International Journal of Human Resource Management 11:4 August (2000), hlm. 766-788.

208 *ibid.*

209 Li Yueh Chen, *Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan*, Journal of American Academy of Business, Sep 2004, 5, ½ (2004), hlm. 432-438.

Taiwan. Sedangkan Armanu Thoyib²¹⁰ menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara Fiedler²¹¹ membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektivitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk budaya organisasi adalah kedekatan dalam manajemen yaitu kerjasama yang terjalin antar rekan kerja dalam pekerjaan. Di samping itu, hal utama yang membentuk komitmen organisasi adalah *affective commitment* yaitu rasa memiliki madrasah.

Hal ini bermakna terjalinnya kerjasama antara para guru pada MAN di Malang mendorong terciptanya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah. Terciptanya budaya saling kerjasama dan bahu-mebahu antara guru dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan pada MAN di Malang Raya dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap madrasah yang timbul dalam benak para guru.

Hasil kajian ini sesuai dengan hasil kajian Ritchie²¹² yang melakukan kajian berjudul: *Organizational culture examination of effect on the internalization process and member performance*. Tentang pengaruh variable bebas (informasi yang akurat, kompleksitas, struktur organisasi, imbalan), terhadap variable terikat (kepuasan kerja, komitmen dan kinerja). Dengan variable internalisasi (yaitu proses sosialisasi pada seluruh anggota organisasi). Hasil kajiannya dengan menggunakan analisis regresi berganda adalah menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap sikap pada setiap anggota organisasi, dan penciptaan budaya yang kuat berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi serta kinerja karyawan.

210 Armanu Thoyib, *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja : Pendekatan Konsep*, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, (2005), hlm. 60- 73.

211 Emmanuel Ogbonna, and Lloyd C.Harris, *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*, International Journal of Human Resource Management 11:4 August (2000), hlm. 766-788.

212 M. Ritchie, *Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance*, Southern Business Rivew, Spring, (2000).

Mukherjee dan Nath ²¹³ menyatakan bahwa budaya organisasi yang diaplikasikan berupa penyebaran nilai-nilai organisasional merupakan hal yang paling kritis untuk mengembangkan kepercayaan dan terkait dengan komitmen. Komunikasi memiliki pengaruh yang cukup terhadap kepercayaan, sedangkan perilaku oportunistik memiliki pengaruh yang negatif signifikan terhadap kepercayaan. Disamping itu kepercayaan yang lebih tinggi dan konsumen akan meningkatkan komitmen sebaran signifikan dalam transaksi *online banking*.

Wei Kong Wu²¹⁴ meneliti tentang komitmen organisasional dengan judul: *Organizational Commitment in the Taiwanese Context: Personal variables, Leadership Behaviors, Corporate Culture and Employee Commitment*. Kajian ini mengukur komitmen organisasi pekerja menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* dari Bass²¹⁵. Pendekatan survey dilakukan dengan sampel kajian di tiga *private business schools* dan tiga perusahaan asuransi di Taiwan sebanyak 582 orang responden dengan analisis regresi. Hasil kajian menunjukkan kolega berpengaruh signifikan terhadap tingkat komitmen organisasi, serta budaya organisasi yang kompetitif serta kompensasi yang tidak transparan diantara pekerja mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi.

Simmons²¹⁶ meneliti tentang “*Predictor of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living*”, yang bertujuan untuk menguji peranan sumber daya organisasi, kepuasan kerja, dan karakter sosio demigrafik sebagai indikator komitmen organisasi. Kajian ini merupakan kajian survey dengan sampel kajian sebanyak 317 orang staf dengan analisis regresi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan pendidikan merupakan *predictor* yang kuat terhadap komitmen. Komitmen organisasi menjadi lebih besar terjadi di organisasi berkaitan dengan kesesuaian persepsi staf tentang budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu juga ditemukan bahwa aspek sosio demografis, staf yang tingkat pendidikannya lebih tinggi mempunyai komitmen lebih tinggi.

213 A. Mukherjee, dan P. Nath, *A Model of Trust in Online Relationship Banking*, The International Journal of Bank Marketing Bradford,(2003).

214 W. Wei-Kong, *Organizational Commitment in the Taiwanese Context: Personal Variables, Leadership Behaviors, Corporate Culture and Employee Commitment*, Adelaide: International Graduate School of Management, University of South Australia, (2002).

215 Bernard M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, (New York: Free Press, 1985). *Leadership: Good, better, best, Organizational Dynamics*, 13 (3),(1985), hlm. 26-40.

216 Elzbieta Sikorska-Simmons, *Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living*, The Gerontological Society of America Vol. 45, No. 2, (2005), hlm. 196–205.

Kajian Kirkman dan Shapiro yang dalam kajiannya menunjukkan adanya perbedaan keputusan dan komitmen berdasarkan nilai-nilai kultural.²¹⁷ Nilai-nilai kebersamaan lebih membawa dampak positif pada komitmen, hal tersebut memiliki kesamaan substansi dengan kajian ini dimana dalam konsep budaya organisasi terdapat perhatian pada karyawan atau pada kebersamaan anggota organisasi sehingga berpengaruh positif pada komitmen organisasi.

Wong dkk²¹⁸ menyatakan bahwa karakteristik budaya organisasi berdampak positif terhadap komitmen pada organisasi, yang menemukan bahwa orang Cina dengan nilai-nilai Konfusian (yang menekankan pada struktur hierarkis dan kuasa orang tua) dan Maoisme (menekankan pada nilai-nilai egalitarian) yang tetap kuat, dengan menekankan pada tugas dan kewajiban sosial membawa penekanan untuk menghormati penguasa dan kesetiaan dalam bekerja. Nilai-nilai ini membawa dampak penting pada pengembangan komitmen di tempat kerja. Hasil kajian Abdulkadir²¹⁹ juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk budaya organisasi adalah kedekatan dalam manajemen yaitu kerjasama yang terjalin antar rekan kerja dalam pekerjaan. Di samping itu, hal utama yang merepresentasikan kinerja guru adalah pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif yaitu menggunakan bahasa yang dapat dipahami siswa.

Hal ini bermakna terjalannya kerjasama antara para guru pada MAN di Malang mendorong terciptanya pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif. Terciptanya budaya saling kerjasama dan bahu-mebahu antara guru dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan pada MAN di Malang Raya dapat menciptakan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif diantaranya guru pada MAN di Malang Raya menggunakan

217 Bradley L.Kirkman dan Debra L.Shapiro,*The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance*, Academy of Managing Journal, Vol.44, No.3, (2001), hlm.557-569

218 K.Y.Wong, & E. Aspinwall, *Characterizing Knowledge Management in the Small Business Environment*, Journal of Knowledge Management, 8(3), (2004),hlm. 44-61.

219 Abdulkadir, *Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi dan Kinerja*, Jurnal Keuangan dan Perbankan, (Surabaya, 2005).

bahasa yang dapat dipahami siswa. Dengan demikian materi pelajaran yang disampaikan semakin berkesan dalam diri siswa sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai efektif.

Hasil kajian ini sesuai dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Olu Ojo²²⁰ mengenai *Impact Assesment of Corporate Culture On Employee Job Performance in Nigerian Banking Industry*, diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan. Kemudian, hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan ditunjukkan pula pada kajian yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono²²¹ mengenai Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. Hasil kajian tersebut menyatakan bahwa Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Lebih lanjut, hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja karyawan dibuktikan pula pada kajian yang dilakukan oleh Abdullah²²² berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat. Hasil kajian berdasarkan pengujian hipotesis menyatakan adanya pengaruh yang positif dari Budaya Organisasi, Locus of Control, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Kajian Chatman dan Bersade²²³, mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi kuat adalah: (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Hasil kajian Chatman dan Bersade²²⁴

220 Olu Ojo, *Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance*, Business Intelligence Journal, Vol 2 No.2 (2009).

221 Teman H. Koesmono, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa timur*, Disertasi tidak diterbitkan, (Surabaya: Universitas Airlangga, 2005).

222 Abdullah, *Pengaruh Budaya Organisasi Locus of control dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat*, (Semarang, Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2006).

223 Jennifer Chatman & Bersade, *Employee Satisfaction, Factor Associated* (1997).

224 *ibid.*

juga didukung oleh kajian Abdul Rashid et.al²²⁵ yang juga menunjukkan pengaruh positif budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.

Logika pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan tersebut di atas, juga didukung dari beberapa hasil kajian, seperti oleh FX Sugiyanto et.al²²⁶ pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pura Barutama Kudus, serta hasil kajian Chen²²⁷. Seperti dijelaskan pada bab I, hasil kajian Abdul Rashid et.al²²⁸ di Malaysia menunjukkan bahwa budaya organisasi membantu manajer, yang bertindak sebagai pemimpin, dengan beberapa cara untuk dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk motivasi kerja adalah kebutuhan akan berprestasi yaitu berusaha menjadi guru yang mampu menggerakkan siswa belajar. Di samping itu, hal utama yang membentuk kepuasan kerja adalah kepuasan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yaitu perasaan senang bekerja sejak pertama kali bekerja..

Hal ini bermakna terciptanya dorongan dan usaha dalam diri guru untuk mampu menggerakkan siswa belajar dapat menimbulkan terciptanya rasa puas dan senang bekerja sejak pertama kali bekerja di MAN. Dorongan yang timbul dalam diri guru untuk menggerakkan siswa belajar maka dapat meningkatkan rasa puas dalam bekerja dan mengabdikan diri di MAN di Malang Raya. Siswa yang menjadi aktif dalam pembelajaran akan memberikan kesan dan rasa puas tersendiri bagi guru sehingga para guru memiliki keserasian dan keselarasan antara apa yang mereka kerjakan dalam mengabdikan diri untuk pembelajaran dengan kepribadian yang terbentuk sejak pertama kali mengabdikan pada MAN di Malang Raya.

-
- 225 M.Z.Abdul Rashid, M. Sambasivan & J. Johari, *The influence of corporate culture and organizational commitment on performance*, Journal of Management Development.Vol. 22, No. 8, (2003), hlm. 708-728.
- 226 Budi Wibowo, Soewito, FX. Sugiyanto, *Analisis Budaya Perusahaan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pura Barutama Kudus*, Jurnal Bisnis Strategi, Vol.6, No.4. (2001).
- 227 Li Yueh Chen, *Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan*, Journal of American Academy of Business, Sep 2004, 5, ½ (2004), hlm. 432-438.
- 228 M.Z.Abdul Rashid, M. Sambasivan & J. Johari, *The influence of corporate culture and organizational commitment on performance*, Journal of Management Development.Vol. 22, No. 8, (2003), hlm. 708-728.

Hasil kajian ini sesuai dengan hasil kajian Yuan Ting²²⁹ yang melakukan kajian mengenai pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang beraneka macam dalam kepuasan tersebut dapat diidentifikasi sebagai faktor pekerjaan dan organisasi yang sama baik dengan karakteristik individu yang efeknya terhadap kepuasan kerja, khususnya mengenai kekuatan bekerjanya karyawan kantor di negara federal. Hasil kajian Risambessy²³⁰ membuktikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil kajian Brahmasari²³¹ menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja staf pada kinerja perusahaan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk motivasi kerja adalah kebutuhan akan berprestasi yaitu berusaha menjadi guru yang mampu menggerakkan siswa belajar. Di samping itu, hal utama yang merepresentasikan kinerja guru adalah pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif yaitu menggunakan bahasa yang dapat dipahami siswa.

Hal ini bermakna terciptanya dorongan dan usaha dalam diri guru untuk mampu menggerakkan siswa belajar dapat menimbulkan terciptanya pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif. Dorongan yang timbul dalam diri guru MAN di Malang Raya untuk menggerakkan siswa belajar dapat menciptakan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif diantaranya guru pada MAN di Malang Raya menggunakan bahasa yang dapat dipahami siswa. Dengan demikian dorongan untuk menggerakkan siswa agar aktif belajar dapat mewujudkan pemahaman siswa terhadap pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai efektif.

229 Yuan Ting, *Analysis of Job Satisfaction of the Federal White Collour Work Force : Findings From The Survey of Federal Employess*, Journal American Review of Public Administration, Vol. 26,no. 4. (1996).

230 Agisthina Risambessy, *The Influence of Transformational leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance*, Journal of Basic and Applied Scientific Research, (2012).

231 Ida Ayu Brahmasari, *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok* penerbitan Pers Jawa pos, Disertasi (Surabaya: Universitas Airlangga Surabaya, 2004). .

Hasil kajian ini sesuai dengan hasil kajian tentang motivasi berprestasi dengan kinerja yang dilakukan oleh Kristian terhadap dosen IKIP Negeri menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang berarti terhadap sikap mengajar.²³² Motivasi kerja juga mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja sebagaimana yang diungkap oleh Maslow, McGragor, McClelland, dan Robbin dalam Patricia Buhler, yang menyatakan bahwa seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal, dan orang yang bekerja secara maksimal menunjukkan bahwa orang tersebut memiliki tingkat kinerja yang tinggi sehingga mempengaruhi hasil yang ingin dituju.²³³

Hasil kajian Safri Kamaria membuktikan bahwa, motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja seseorang dalam menjalankan tugas pekerjaannya.²³⁴ Juga kajian Faqih²³⁵ bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru pendidikan agama Islam di Kota Malang.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk komitmen organisasi adalah *affective commitment* yaitu terciptanya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah. Di samping itu, hal utama yang merepresentasikan kinerja guru adalah pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif yaitu guru menggunakan bahasa yang dapat dipahami siswa.

Hal ini bermakna terciptanya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah pada MAN di Malang Raya dapat menimbulkan terciptanya pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif. Rasa memiliki terhadap madrasah yang timbul dalam benak para guru dapat menunjang kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif. Guru yang memiliki rasa

232 Kristian, *Pengaruh Metode Mengajar dan Motivasi Berprestasi terhadap Perolehan Ilmu Ukur Tanah Mahasiswa FPTK IKIP*. (Malang: PPs IKIP Malang, 1995), tesis tidak dipublikasikan, hlm 173.

233 Patricia Bahler, *Alpha Teach Your Self; Management Skills dalam 24 jam*. Penerjemah Sugeng Haryanto dkk., (Jakarta: Prenada Media Group, 2004), hlm. 192.

234 Safri Kamaria "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Propinsi Maluku Utara". Thesis Universitas Islam Negeri Malang tahun 2006, hlm 164.

235 M. Nur Faqih, *Hubungan Motivasi Fisiologis, Motivasi Psikologis, Motivasi Sosial, Motivasi Spiritual dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di Kota Malang*, Disertasi, (Malang: UIN, 2012).

kepemilikan yang tinggi terhadap madrasah akan merasa bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kemajuan pembelajaran yang berlangsung pada MAN di Malang Raya. Diantara langkah-langkah yang dilakukan guru menggunakan bahasa yang dapat dipahami siswa. Dengan demikian dapat mewujudkan pemahaman dan penguasaan siswa yang mendalam terhadap materi pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai efektif.

Hasil kajian ini sesuai dengan hasil kajian Meyer dan Allen²³⁶ yang menemukan hubungan signifikan positif antara komitmen afektif dan kinerja. Hubungan signifikan positif ini juga ditemukan pada komitmen normatif seperti yang diteliti oleh Brown²³⁷, hal ini didukung oleh kajian Johnston dan Snizek²³⁸, Meyer et al²³⁹, Preston dan Brown²⁴⁰.

Secara umum, komitmen organisasi dianggap sebagai ukuran yang penting dari keefektifan organisasi. Steers²⁴¹, McNeese-Smith²⁴² dan Sulaiman²⁴³ dalam kajiannya menyatakan komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk kepuasan kerja adalah kepuasan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yaitu rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja. Di samping itu, hal utama yang merepresentasikan kinerja guru adalah pelaksanaan kegiatan

-
- 236 N. J. Allen, & J. P. Meyer, *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*, (California: Sage Publications, 1997).
- 237 Barbara B. Brown, *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, (Virginia: Falls Church, 2003).
- 238 G.P. Johnston, & W.E. Snizek, *Combining head and heart in complex organizations: A test of Etzioni's dual compliance structure hypothesis*, *Human Relations*, 44, (1991), hlm. 1255-1272.
- 239 Natalie J. Allen, and John P. Meyer, *The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To Organization*, *Journal of Occupational Psychology*, 63, (1990), hlm. 1-18.
- 240 J. B. Preston, & W. A. Brown, *Commitment and Performance of Non Profit Board Members' in: Non Profit Management and Leadership*, Vol. 15, No. 2, (2004), hlm. 221-238.
- 241 Suhana, *Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)*, *Usahawan* No. 10, TH XXXVI, Oktober, (2007), hlm. 47- 53
- 242 D. McNeese-Smith, *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*, *Hospital and Health Services Ad* Vol. 41 No. 2, (1996), hlm. 160-175.
- 243 Abubakar M.T. Sulaiman, *Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate Performance Relationship*, *Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 3, Maret, (2002), h. 170-183

pembelajaran yang aktif dan efektif yaitu guru menggunakan bahasa yang dapat dipahami siswa.

Hal ini bermakna terciptanya terciptanya rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja di MAN menimbulkan terciptanya pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif. Rasa senang dan puas dalam bekerja dan mengabdikan diri di MAN di Malang Raya menunjang terciptanya kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif. Kesan dan rasa puas guru dalam mengabdikan diri untuk pembelajaran muncul dan terbentuk sejak pertama kali mengabdikan diri pada MAN di Malang Raya. Guru merasa harus selalu meningkatkan kinerjanya dalam pembelajaran agar kepuasan tersebut muncul seiring dengan kinerja yang efektif dan terus meningkat.

Hasil kajian ini sesuai dengan kajian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja yang terbukti secara empiris, bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja²⁴⁴. Juga hasil kajian Maryani dan Supomo²⁴⁵ serta hasil kajian dari Masrukhin dan Waridin²⁴⁶ yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual karyawan.

Setidaknya kajian yang menggunakan hipotesa kepuasan kerja menimbulkan kinerja dilakukan oleh Ostroff²⁴⁷, Blau²⁴⁸ dengan anggapan bahwa karyawan akan memberikan yang terbaik bagi organisasi apabila mereka juga mendapatkan yang terbaik dari organisasi dimana mereka bekerja²⁴⁹.

244 C. Ostroff, *The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis*, Journal of Applied Psychology, 77 (6): 1992, hlm. 963-974.

245 Dwi Maryani, dan Bambang Supomo, *Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol. 3, No. 1, April: (2001), hlm.367 – 376

246 Masrukhin dan Waridin, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*, Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 7, No. 2, (2006).

247 C. Ostroff, *The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis*, Journal of Applied Psychology, 77 (6): 1992, hlm. 963-974.

248 G.J. Blau, *The measurement and prediction of career commitment*, Journal of Occupational Psychology, Vol. 54 No. 4, (1985), hlm. 277-288.

249 K.A. Morrison, *How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relationship, and intention to remain*, Journal of Small Business Management, July, (1997), hlm. 39-63.

Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi melalui Budaya Organisasi.

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk keefektifan kepemimpinan adalah kemampuan membantu guru memahami tujuan madrasah yaitu kepala madrasah melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah, juga kepala madrasah menjelaskan tujuan-tujuan madrasah yang telah ditetapkan dan kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif yaitu kepala madrasah mendorong guru untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan madrasah. Di samping itu, hal utama yang membentuk komitmen organisasi adalah *affective commitment* yaitu terciptanya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah. Indikator utama yang membentuk budaya organisasi adalah kedekatan dalam manajemen yaitu kerjasama yang terjalin antar rekan kerja dalam pekerjaan.

Hal ini bermakna kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah serta mampu mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah sehingga menimbulkan terciptanya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah melalui pelestarian budaya kerjasama yang terjalin antar rekan kerja dalam pekerjaan. Kepala madrasah yang giat dan sungguh-sungguh dalam usahanya mengenalkan dan memahamkan tujuan madrasah serta menggerakkan dan mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap madrasah yang timbul dalam benak para guru. Rasa tersebut tumbuh bersama rasa kesetiaan dan rasa percaya terhadap nilai-nilai madrasah seiring dengan budaya kerjasama yang harmonis antar guru MAN di Malang Raya.

Hasil kajian ini sesuai dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Usa²⁵⁰ meneliti tentang hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja guru dan komitmen guru dengan kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-Bau. Hasil kajian menunjukkan bahwa ada hubungan tidak langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, terhadap komitmen guru melalui budaya organisasi. Begitu pula Agung²⁵¹ yang menemukan

250 La Ode Usa, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru Dan Komitmen Guru Dengan Kinerja Guru Sma Negeri Di Kabupaten Buton Dan Kota Bau-Bau*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2009).

251 Anak Agung Gede Agung, *Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Kelelahan Emosional, Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Para Guru Sma Di Kota Denpasar*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas

bahwa ada hubungan yang signifikan secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional melalui budaya organisasi pada SMA di Kota Denpasar.

Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk keefektifan kepemimpinan adalah kemampuan membantu guru memahami tujuan madrasah yaitu kepala madrasah melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah, juga kepala madrasah menjelaskan tujuan-tujuan madrasah yang telah ditetapkan dan kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif yaitu kepala madrasah mendorong guru untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan madrasah. Di samping itu, hal utama yang membentuk kepuasan kerja adalah kepuasan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yaitu rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja. Sedangkan hal utama yang membentuk motivasi kerja adalah kebutuhan akan berprestasi yaitu guru berusaha untuk menggerakkan siswa belajar.

Hal ini bermakna kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah serta mampu mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah sehingga menimbulkan terciptanya rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja di MAN melalui dorongan yang ada dalam diri guru dan usaha untuk mampu menggerakkan siswa belajar.

Kepala madrasah yang bersungguh-sungguh dalam usahanya mengenalkan dan memahamkan tujuan madrasah serta menggerakkan dan mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah dapat meningkatkan rasa puas dalam bekerja dan mengabdikan diri di MAN di Malang Raya melalui usaha guru menggerakkan siswa untuk tekun belajar. Para guru memiliki keserasian dan keselarasan antara apa yang mereka kerjakan dalam mengabdikan diri untuk pembelajaran dengan kepribadian yang terbentuk sejak pertama kali mengabdikan diri pada MAN di Malang Raya. Rasa kepuasan tersebut ternyata tumbuh secara alami seiring dengan dorongan yang muncul dalam diri guru untuk terus membantu para murid belajar

Negeri Malang, 2009).

secara aktif dan kreatif, meskipun perlu dukungan kepala madrasah untuk senantiasa mendorong para guru mewujudkan tujuan madrasah.

Hasil kajian ini sesuai dengan kajian tentang pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi yang dilakukan oleh Purnomo & Cholil pada karyawan administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta.²⁵² Hasil kajian menunjukkan bahwa variabel motivasi prestasi, motivasi afiliasi dan motivasi kekuasaan secara parsial memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja baik untuk kabag maupun kasubag. Koefisien bertanda positif berarti karyawan dengan motivasi tinggi lebih besar memoderasi pengaruh keefektifan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dibanding karyawan dengan motivasi rendah.

Hasil kajian ini sesuai dengan hasil kajian Cifuentes²⁵³ yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai dan motivasi kerja. Hasil kajian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai melalui motivasi kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru melalui Komitmen Organisasi

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk budaya organisasi adalah kedekatan dalam manajemen yaitu kerjasama yang terjalin antar rekan kerja dalam pekerjaan. Di samping itu, hal utama yang merepresentasikan kinerja guru adalah pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif diantaranya yaitu guru menggunakan bahasa yang mudah dimengerti siswa. Sedangkan hal utama yang membentuk komitmen organisasi adalah *affective commitment* yaitu rasa memiliki madrasah.

Hal ini bermakna terjalinnya kerjasama antara para guru pada MAN di Malang mendorong terciptanya pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif melalui terciptanya rasa memiliki yang tinggi

252 Heru Purnomo & Muhammad Cholil, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja pada Karyawan Administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta*, Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Universitas Sebelas Maret Surakarta, Vol: 4 No. 1 (2011), hlm. 27-35.

253 Yohanna Cifuentes, *Relationship Of Leadership Style To Latino Employees' Satisfaction With Leadership And Job Motivation*, Disertasi (Capella University, 2013).

terhadap madrasah pada MAN. Tumbuh dan berkembangnya budaya saling kerjasama dan bahu-mebahu antara guru dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan pada MAN di Malang Raya dapat menciptakan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif diantaranya guru pada MAN di Malang Raya seiring tingginya jiwa dan rasa memiliki terhadap madrasah pada MAN di Malang Raya.

Budaya kerjasama yang tumbuh dengan subur diantara para guru di lingkungan madrasah akan menumbuhkan jiwa kepemilikan terhadap madrasah yang nantinya akan berimbas pada terciptanya kegiatan pembelajaran yang efektif. Guru yang memiliki rasa kepemilikan yang tinggi terhadap madrasah akan merasa bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kemajuan pembelajaran yang berlangsung pada MAN di Malang Raya.

Hasil kajian ini sesuai dengan kajian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui variabel komitmen organisasi yang dilakukan oleh Susmianti²⁵⁴. Hasil kajian menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasil kajian Usa²⁵⁵ juga menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru melalui komitmen organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk motivasi kerja adalah kebutuhan akan berprestasi yaitu dorongan dalam diri guru untuk berusaha menggerakkan siswa belajar. Di samping itu, hal utama yang merepresentasikan kinerja guru adalah pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif yaitu salah satunya menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh siswa. Selain itu, hal utama yang membentuk kepuasan kerja adalah kepuasan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yaitu rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja.

254 Ketut Sudarma Susmianti, *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*, Management Analysis Journal (Semarang: UNS, 2015).

255 La Ode Usa, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru Dan Komitmen Guru Dengan Kinerja Guru Sma Negeri Di Kabupaten Buton Dan Kota Bau-Bau*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2009).

Hal ini bermakna terciptanya dorongan dan usaha dalam diri guru MAN di Malang Raya untuk mampu menggerakkan siswa belajar dapat menimbulkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif melalui rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja di MAN. Jika semakin tinggi dorongan yang timbul dalam diri guru untuk menggerakkan siswa belajar maka akan semakin tinggi pula kemungkinan terciptanya kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif diiringi dengan rasa senang dan puas pada diri guru dalam bekerja dan mengabdikan diri di MAN di Malang Raya.

Dorongan untuk dapat menggerakkan siswa belajar sehingga siswa akan menjadi aktif dalam pembelajaran akan memberikan kesan dan rasa puas tersendiri bagi guru sehingga para guru memiliki keserasian dan keselarasan antara apa yang mereka kerjakan dalam mengabdikan diri untuk pembelajaran dengan kepribadian yang terbentuk sejak pertama kali mengabdikan diri pada MAN di Malang Raya. Yang pada akhirnya menimbulkan terciptanya pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif. Dorongan yang timbul dalam diri guru MAN di Malang Raya untuk menggerakkan siswa belajar dapat meningkatkan terciptanya kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif. Dengan demikian dorongan untuk menggerakkan siswa agar aktif belajar dapat mewujudkan pemahaman siswa terhadap pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai efektif jika disertai dengan kepuasan guru dalam mengabdikan dirinya pada MAN di Malang Raya.

Hasil kajian ini sesuai dengan kajian yang dilakukan oleh Primanda & Azzuhri²⁵⁶ tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada kantor pusat PT Varia Usaha Gresik. Hasil kajian menunjukkan bahwa motivasi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

256 Aryo Primanda & Misbahuddin Azzuhri, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pusat PT Varia Usaha Gresik*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi & Bisnis Vol. 02 No. 02, (Malang: Universitas Brawijaya, 2014).

Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru melalui Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk keefektifan kepemimpinan adalah kemampuan membantu guru memahami tujuan madrasah yaitu kepala madrasah melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah, juga kepala madrasah menjelaskan tujuan-tujuan madrasah yang telah ditetapkan dan kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif yaitu kepala madrasah mendorong guru untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan madrasah. Hal utama yang merepresentasikan kinerja guru adalah pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif. Di samping itu, hal utama yang membentuk komitmen organisasi adalah *affective commitment* yaitu rasa memiliki madrasah. Indikator utama yang membentuk budaya organisasi adalah kedekatan dalam manajemen yaitu kerjasama yang terjalin antar rekan kerja dalam pekerjaan.

Hal ini bermakna kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah serta mampu mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah sehingga mendorong terselenggaranya kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif melalui pelestarian budaya kerjasama yang terjalin antar rekan kerja dalam pekerjaan dan melalui terciptanya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah pada MAN. Kepala madrasah yang giat dan bersungguh-sungguh dalam usahanya mengenalkan dan memahami tujuan madrasah serta menggerakkan dan mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah dapat meningkatkan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif melalui budaya kerjasama dan saling mendukung antar rekan guru serta melalui jiwa dan rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah yang timbul dalam benak para guru.

Kegiatan guru dalam menyelenggarakan aktivitas belajar mengajar yang efektif didukung oleh arahan dari kepala madrasah yang selalu membimbing, menggerakkan dan mendorong para guru demi tercapainya tujuan pembelajaran. Hal ini dilakukan dengan melalui pelestarian budaya kerjasama yang terjalin harmonis antara rekan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Selain itu, melalui komitmen yang dibangun yaitu rasa memiliki yang kuat terhadap madrasah. Madrasah diibaratkan rumah

sendiri sehingga setiap individu memiliki tanggung jawab yang besar dalam memajukan pembelajaran secara efektif.

Hasil kajian ini mendukung hasil studi Idris²⁵⁷ yang menunjukkan bahwa keefektifan kepemimpinan memberikan pengaruh langsung yang positif terhadap budaya perusahaan serta gaya kepemimpinan memberikan pengaruh langsung yang positif terhadap kinerja karyawan. Yang berarti gaya kepemimpinan otokratik yang ada adalah efektif meningkatkan kinerja. Sebagaimana mendukung hasil kajian Siagian²⁵⁸ yang menjelaskan bahwa terdapat lima fungsi budaya organisasi yang penting untuk diaktualisasikan, yaitu: penentu batas perilaku, menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi, menumbuhkan komitmen diantara anggota organisasi, memelihara stabilitas organisasi dan merupakan mekanisme pengawasan.

Sedangkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dijelaskan Yousef yang juga menghasilkan temuan tentang korelasi komitmen dan kinerja, dimana karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi akan berdampak pada kinerja yang lebih baik.²⁵⁹ Kajian ini menunjukkan bahwa karyawan yang sangat komit pada organisasi akan berdampak pada kinerja yang lebih baik. Kajian ini menunjukkan bahwa karyawan yang sangat komit pada organisasi akan sangat puas dengan pekerjaannya dan memiliki kinerja yang tinggi. Selain itu Suzana²⁶⁰ juga menyatakan bahwa variabel komitmen berpengaruh terhadap kinerja.

Sementara Usa²⁶¹ menjelaskan guru yang tinggi komitmennya terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja guru itu sendiri. Sejalan dengan itu, Steers & Porter²⁶² menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai

257 A. Idris, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Perusahaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Industri Kakao pada Kawasan Industri Makassar di Sulawesi Selatan*, Disertasi tidak diterbitkan, (Malang: Pascasarjana Universitas Brawijaya, 2006).

258 Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2003).

259 Darwish A. Yousef, *Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting*, *Personnel Review*, Vol. 29 Iss: 5(2000), pp.567 – 592

260 J.T. Suzana, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi, terhadap Komitmen dan Kinerja*, Disertasi tidak dipublikasikan, (Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, 2006).

261 La Ode Usa, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Guru terhadap Organisasi dengan Kinerja Guru Pada SMA Negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-Bau*, Disertasi tidak dipublikasikan, (Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2008).

262 R. M. Steers, & L. W. Porter, *Motivation and work behavior*, 3rd ad (Singapore : Mc Graw-Hill, 1991).

terhadap organisasi, maka semakin besar pula usaha yang dilakukan oleh pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas. Demikian pula Luthans²⁶³ menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif komitmen organisasi terhadap kinerja. Sion menunjukkan juga bahwa ada pengaruh langsung komitmen guru terhadap performa mengajar guru.²⁶⁴ Selain itu Clark²⁶⁵ juga menyatakan bahwa komitmen pegawai yang tinggi berpengaruh positif terhadap perbaikan kerja pegawai.

Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Hasil kajian menunjukkan bahwa hal utama yang membentuk keefektifan kepemimpinan adalah kemampuan membantu guru memahami tujuan madrasah yaitu kepala madrasah melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah, juga kepala madrasah menjelaskan tujuan-tujuan madrasah yang telah ditetapkan dan kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif yaitu kepala madrasah mendorong guru untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan madrasah. Hal utama yang merepresentasikan kinerja guru adalah pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif. Di samping itu, hal utama yang membentuk kepuasan kerja adalah kepuasan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yaitu rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja. Sedangkan hal utama yang membentuk motivasi kerja adalah kebutuhan akan berprestasi yaitu usaha untuk mampu menggerakkan siswa belajar.

Hal ini bermakna kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu melakukan sosialisasi tentang perlunya pemahaman tujuan madrasah serta mampu mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah sehingga mendorong terselenggaranya kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif melalui dorongan yang ada dalam diri guru dan usaha untuk mampu menggerakkan siswa belajar dan melalui terciptanya rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja di MAN.

263 Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1995), hlm.115.

264 H. Sion, *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Daya Tahan Terhadap Stress Kerja, Kepuasan Kerja Guru dan Performasi Mengajar Guru Dengan Prestasi Akademik Siswa SDN Pada Daerah Terpencil di Kota Gunung Mas Propinsi Kalimantan Tengah*, Disertasi tidak dipublikasikan, (Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2005).

265 J. Clark, *Human Resource Management and Technical Change*, (London: SAGE Publication, 1993).

Kepala madrasah yang giat dan sungguh-sungguh dalam usahanya mengenalkan dan memahami tujuan madrasah serta menggerakkan dan mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah dapat meningkatkan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif melalui motivasi kerja guru yaitu dorongan dan usaha menggerakkan murid belajar dan melalui rasa senang dan puas dalam bekerja dan mengabdikan diri di MAN di Malang Raya.

Kegiatan guru dalam menyelenggarakan aktivitas belajar mengajar yang efektif didukung oleh arahan dari kepala madrasah yang selalu membimbing, menggerakkan dan mendorong para guru demi tercapainya tujuan pembelajaran. Hal ini dilakukan dengan melalui usaha dan dorongan guru menggerakkan siswa belajar secara terus menerus agar murid dapat aktif dalam kegiatan pembelajaran. Selain itu, melalui keserasian dan keselarasan antara apa yang mereka kerjakan dalam mengabdikan diri untuk pembelajaran dengan kepribadian yang terbentuk sejak pertama kali mengabdikan diri pada MAN di Malang Raya. Maka dengan demikian kegiatan pembelajaran yang efektif akan dapat diselenggarakan sehingga tujuan pembelajaran dicapai dengan mudah.

Hasil kajian ini sesuai dengan hasil kajian Sa'diyah²⁶⁶ yang meneliti tentang pengaruh efektifitas kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja puskesmas di kabupaten Pasuruan melalui motivasi. Hasil kajian membuktikan bahwa efektifitas kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja puskesmas di kabupaten Pasuruan melalui motivasi. Demikian pula Ali yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara keefektifan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.²⁶⁷ Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, interaksi dengan atasan dan partisipatif yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja pegawai.

266 Ma'murotus Sa'diyah, *Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Puskesmas Di Kabupaten Pasuruan Melalui Motivasi*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Merdeka Malang, 2014).

267 Muhamad Ali, *Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Sorong*, Jurnal Keuangan dan Perbankan, Th. IX, No, 2, (Surabaya, 2005).

Yuan Ting²⁶⁸ yang melakukan kajian mengenai pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang beraneka macam dalam kepuasan tersebut dapat diidentifikasi sebagai faktor pekerjaan dan organisasi yang sama baik dengan karakteristik individu yang efeknya terhadap kepuasan kerja, khususnya mengenai kekuatan bekerjanya karyawan kantor di negara federal. Kajian tentang motivasi berprestasi dengan kinerja yang dilakukan oleh Kristian terhadap dosen IKIP Negeri menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang berarti terhadap sikap mengajar.²⁶⁹ Motivasi kerja juga mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja sebagaimana yang diungkap oleh Maslow, McGragor, McClelland, dan Robbin dalam Patricia Buhler, yang menyatakan bahwa seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal, dan orang yang bekerja secara maksimal menunjukkan bahwa orang tersebut memiliki tingkat kinerja yang tinggi sehingga mempengaruhi hasil yang ingin dituju.²⁷⁰ Hasil kajian Safri Kamaria membuktikan bahwa, motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja seseorang dalam menjalankan tugas pekerjaannya.²⁷¹

Pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja terbukti secara empiris, bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja²⁷² adalah kinerja secara organisasional, bukan kinerja secara individual. Meskipun kinerja secara individual pada gilirannya akan meningkatkan kinerja secara organisasioal, ada kemungkinan kedua level kinerja tersebut saling bertentangan. Sementara menurut Maryani dan Supomo²⁷³ serta hasil kajian dari Masrukhin dan Waridin²⁷⁴ menunjukkan

-
- 268 Yuan Ting, *Analysis of Job Satisfaction of the Federal White Collour Work Force : Findings From The Survey of Federal Employess*, Journal American Review of Public Administration, Vol. 26,no. 4. (1996).
- 269 Kristian, *Pengaruh Metode Mengajar dan Motivasi Berprestasi terhadap Perolehan Ilmu Ukur Tanah Mahasiswa FPTK IKIP*. (Malang: PPs IKIP Malang, 1995), tesis tidak dipublikasikan, hlm 173.
- 270 Patricia Bahler, *Alpha Teach Your Self; Management Skills dalam 24 jam*. Penerjemah Sugeng Haryanto dkk., (Jakarta: Prenada Media Group, 2004), hlm. 192.
- 271 Safri Kamaria, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Propinsi Maluku Utara*, (Universitas Islam Negeri Malang tahun 2006), hlm 164.
- 272 C. Ostroff, *The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis*, Journal of Applied Psychology, 77 (6): 1992), hlm. 963-974.
- 273 Dwi Maryani, dan Bambang Supomo, *Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual*. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 3, No. 1, April: (2001), hlm.367 – 376
- 274 Masrukhin dan Waridin, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*, *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 7, No. 2, (2006).

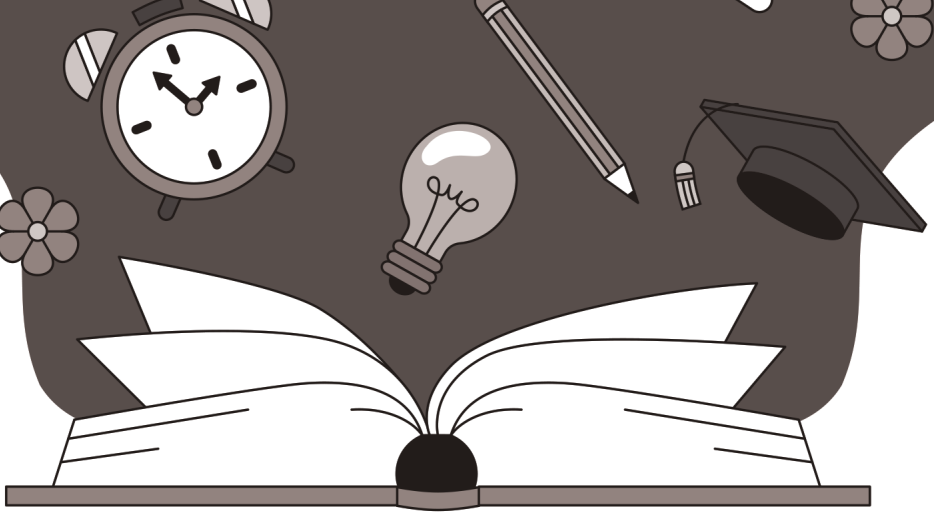
bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual karyawan.

Setidaknya kajian yang menggunakan hipotesa kepuasan kerja menimbulkan kinerja dilakukan oleh Ostroff²⁷⁵, Blau²⁷⁶ dan Morrison²⁷⁷ dengan anggapan bahwa karyawan akan memberikan yang terbaik bagi organisasi apabila mereka juga mendapatkan yang terbaik dari organisasi dimana mereka bekerja.

275 C. Ostroff, *The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis*, *Journal of Applied Psychology*, 77 (6): 1992, hlm. 963-974.

276 G.J. Blau, *The measurement and prediction of career commitment*, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 54 No. 4, (1985), hlm. 277-288.

277 K.A. Morrison, *How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relationship, and intention to remain*, *Journal of Small Business Management*, July, (1997), hlm. 39-63.



BAB VI KONKLUSI KAJIAN

1. Hasil deskripsi menunjukkan bahwa; a) Hal utama yang membentuk keefektifan kepemimpinan adalah kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kepala madrasah pada MAN di Malang mampu mendorong guru untuk bersama-sama mencapai tujuan madrasah sehingga memudahkan pemimpin dalam menggerakkan, membimbing dan mengarahkan anggota organisasi untuk bekerja bersama-sama mewujudkan keinginan bersama tersebut; b) Hal utama yang membentuk budaya organisasi adalah integrasi yaitu anggota organisasi mempertahankan nama baik. Guru pada MAN di Malang mampu berbaur dan menyesuaikan diri dengan organisasi sehingga tercipta budaya integrasi yang baik dari setiap individu dengan organisasi diwujudkan dengan penyatuan nilai, persepsi, dan tingkah laku; c) Hal utama yang membentuk motivasi kerja adalah kebutuhan akan berprestasi. Para guru pada MAN di Malang Raya berusaha menjadi guru yang mampu menggerakkan siswa belajar. Dengan demikian siswa akan menjadi aktif dalam pembelajaran sehingga dengan mudah dapat memenuhi target pencapaian pembelajaran yang diinginkan; d) Hal utama yang membentuk komitmen organisasi adalah *continuance commitment*. Para guru pada MAN di Malang Raya menganggap bahwa bekerja di madrasah merupakan kebutuhan. Rasa tersebut menimbulkan adanya ikatan yang kuat antara individu dan organisasi; e) Hal utama yang membuat

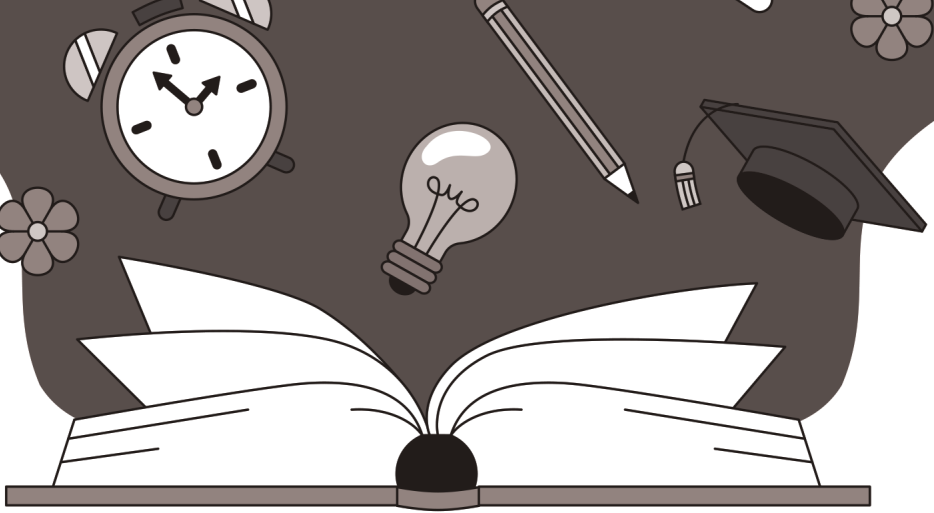
kepuasan kerja adalah kepuasan dengan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian. Para guru pada MAN di Malang merasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja pada MAN di Malang Raya; f) Hal utama yang membentuk kinerja guru adalah perencanaan pembelajaran. Guru pada MAN di Malang Raya merumuskan tujuan dalam RPP dengan memperhatikan karakteristik peserta didik. Dengan merumuskan tujuan pembelajaran yang sesuai karakter peserta didik, materi yang akan disampaikan akan mudah diterima siswa tanpa kesulitan sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai efektif.

2. Ditemukan pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap budaya organisasi yaitu kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu membantu guru memahami tujuan madrasah serta mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga menciptakan kedekatan dalam manajemen diantaranya terjalinnya kerjasama antar rekan guru.
3. Ditemukan pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap motivasi kerja yaitu kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu membantu guru memahami tujuan madrasah serta mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kebutuhan akan berprestasi yaitu dorongan dalam diri guru untuk menggerakkan siswa belajar.
4. Ditemukan pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi yaitu kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu membantu guru memahami tujuan madrasah serta mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga meningkatkan *affective commitment* yaitu terciptanya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah.
5. Ditemukan pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yaitu kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu membantu guru memahami tujuan madrasah serta mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kepuasan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yaitu rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja di MAN.
6. Ditemukan pengaruh keefektifan kepemimpinan terhadap kinerja guru yaitu kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu membantu guru memahami tujuan madrasah serta mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga meningkatkan

- terciptanya pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif.
7. Ditemukan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yaitu kedekatan dalam manajemen diantaranya terjalinnya kerjasama antar rekan guru pada MAN di Malang meningkatkan *affective commitment* yaitu terciptanya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah.
 8. Ditemukan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru yaitu kedekatan dalam manajemen diantaranya terjalinnya kerjasama antar rekan guru pada MAN di Malang meningkatkan terciptanya pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif.
 9. Ditemukan pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja yaitu kebutuhan akan berprestasi diantaranya dorongan dalam diri guru untuk menggerakkan siswa belajar meningkatkan kepuasan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yaitu rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja di MAN.
 10. Ditemukan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru yaitu kebutuhan akan berprestasi diantaranya dorongan dalam diri guru untuk menggerakkan siswa belajar meningkatkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif.
 11. Ditemukan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru yaitu *affective commitment* diantaranya terciptanya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah meningkatkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif.
 12. Ditemukan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru yaitu kepuasan akan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian diantaranya terciptanya rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja di MAN meningkatkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif.
 13. Ditemukan pengaruh tidak langsung keefektifan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui budaya organisasi yaitu kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu membantu guru memahami tujuan madrasah serta mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga meningkatkan *affective commitment* yaitu terciptanya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah melalui peningkatan kedekatan dalam manajemen yaitu kerjasama yang terjalin antar rekan guru.

14. Ditemukan pengaruh tidak langsung keefektifan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja yaitu kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu membantu guru memahami tujuan madrasah serta mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kepuasan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yaitu rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja di MAN melalui kebutuhan akan berprestasi yaitu dorongan yang ada dalam diri guru untuk menggerakkan siswa belajar.
15. Ditemukan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui komitmen organisasi yaitu kedekatan dalam manajemen diantaranya terjalinnya kerjasama antar rekan guru pada MAN di Malang meningkatkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif melalui peningkatkan *affective commitment* yaitu terciptanya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah pada MAN.
16. Ditemukan pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja yaitu kebutuhan akan berprestasi diantaranya dorongan dalam diri guru untuk menggerakkan siswa belajar meningkatkan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif melalui kepuasan akan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian diantaranya rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja di MAN.
17. Ditemukan pengaruh tidak langsung keefektifan kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui budaya organisasi dan komitmen organisasi yaitu kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu membantu guru memahami tujuan madrasah serta mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga meningkatkan terciptanya pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif melalui peningkatan kedekatan dalam manajemen yaitu kerjasama yang terjalin antar rekan guru dan melalui peningkatkan *affective commitment* yaitu terciptanya rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah.
18. Ditemukan pengaruh tidak langsung keefektifan kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja yaitu kepala madrasah pada MAN di Malang Raya mampu membantu guru memahami tujuan madrasah serta mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga meningkatkan terciptanya pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif melalui kebutuhan

akan berprestasi yaitu dorongan yang ada dalam diri guru untuk menggerakkan siswa belajar dan melalui kepuasan akan kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian diantaranya rasa senang bekerja sejak pertama kali bekerja di MAN.



DAFTAR RUJUKAN

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000).
- A. Idris, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Perusahaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Industri Kakao pada Kawasan Industri Makassar di Sulawesi Selatan*, Disertasi tidak diterbitkan, (Malang: Pascasarjana Universitas Brawijaya, 2006).
- A. Mukherjee, dan P. Nath, *A Model of Trust in Online Relationship Banking*, *The International Journal of Bank Marketing* Bradford, (2003).
- A. Tabrani Rusyan, dkk., *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Remaja Karya, 1994).
- A.W. Halpin, *Manual for Leader Behavior Description Questionnaire* (Columbus: OH: Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1957).
- Abdul Wahid, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: PT Grasindo, 2001).
- Abdulkadir, *Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi dan Kinerja*, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, (Surabaya, 2005).

- Abdullah. *Pengaruh Budaya Organisasi Locus of control dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat*, (Semarang, Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2006).
- Abubakar M.T. Sulaiman, *Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work ClimatePerformance Relationship*, *Journal of Management Development*, Vol.21 , No. 3, Maret,(2002).
- Abuddin Nata, *Kapita Selekta Pendidikan Islam; Isu-isu Kontemporer tentang Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), cet ke-II, hlm. 10; Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), hlm 43-44; Mochtar Buchori, *Pendidikan Antisipatoris*, (Yogyakarta: Kanisius, 2005).
- Abuddin Nata, *Kapita Selekta Pendidikan Islam; Isu-isu Kontemporer tentang Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), cet ke-II, hlm; 3.
- Abuddin Nata, *Kapita Selekta Pendidikan Islam....*, hlm; 2.
- Abuddin Nata, *Perspektif Islam tentang Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana, 2009), cet ke-I, hlm; 1; M. Natsir, *Kapita Selekta*, (Bandung: Van Hoeve, 1965), cet. ke-I, hlm. 87.
- Abuddin Nata, *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), cet I, hlm. 167-187; Maksum, *Madrasah, Sejarah dan Perkembangannya*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), cet. I, hlm. 87.
- Abuddin Nata, *Teori dan Perilaku Organisasi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), cet ke-II, hlm; 2. dan *Studi Islam Komprehensif....*, hlm. 21-26.
- Agisthina Risambessy, *The Influence of Transformational leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance*, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, (2012).
- Alimuddin, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar*, (Yogyakarta: Pascasarjana UGM, 2002).

- Anak Agung Gede Agung, *Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Kelelahan Emosional, Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Para Guru Sma Di Kota Denpasar*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2009).
- Armanu Thoyib, *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja : Pendekatan Konsep*, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, (2005), hlm. 60- 73.
- Arthur Blumberg and William Greenfield, *The Effective Principal: Perspective*, (Boston: Allyn and Bacon, 1980).
- Aryo Primanda & Misbahuddin Azzuhri, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pusat PT Varia Usaha Gresik*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi & Bisnis Vol. 02 No. 02, (Malang: Universitas Brawijaya, 2014).
- Barbara B. Brown, *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, (Viginia: Falls Church, 2003).
- Bernard M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, (New York: Free Press, 1985). *Leadership: Good, better, best, Organizational Dynamics*, 13 (3), (1985), hlm. 26-40.
- Bert. P.M. Creemers, and D. Reynolds, *Development of a Middle Range Theory for Educational Effectiveness*, (1993, in press).
- Bradley L.Kirkman dan Debra L.Shapiro, *The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance*, Academy of Managing Journal, Vol.44, No.3, (2001), hlm.557-56
- Budi Wibowo, Soewito, FX. Sugiyanto, *Analisis Budaya Perusahaan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pura Barutama Kudus*, Jurnal Bisnis Strategi, Vol.6, No.4. (2001).
- C. K. Chen, *Research on impacts of team leadership on team effectiveness*, The Journal of American Academy of Business, (Cambridge: 2004), hlm. 266-278.

- C. Ostroff, *The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis*, *Journal of Applied Psychology*, 77 (6): 1992).
- C. Robinson, *Leading Effectively: Leadership Can be Taught, But Commitment Needed*, (2000), (<http://seattle.bcentral.com/seattle/stories/2000/08/smallb5.html>), diakses 16 November 2015).
- C.A. O'Reilly & J. Vhatman, *Organizational Commitment and Psychology Attachment; The Effect of Compliance Identification, and Internalization on Prosaically Behavior*, *Journal Of Applied Psychology*, (1989).
- Chriss Perryer & Catherine Jordan, *The Influence of Leader Behavior on Organizational Commitment: A Study in Australian Public Sector*, *International Journal of Public Administration*, (2005), 28, hlm. 379-396.
- Cliffort T. Morgan, dkk, *Introductions to Psychology*, hlm. 26.
- Cliffort T. Morgan, dkk. , *Introductions to Psychology* (Toronto; McGraw-Hill, 1986), hlm. 25.
- D. C. Mc Clelland, *The Achieving Society*, (New Jersey: Princeton, D Van Nostrand, 1961).
- D. Duning, *Leadership in the Millenium*, (2000), (http://www.unm.edu/hrinfo/leadership_millenium.html), diakses 16 November 2015).
- D.McNeese-Smith, *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*, *Hospital and Health Services Ad Vol. 41 No. 2*, (1996), hlm. 160-175.
- D.McNeese-Smith, *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*, *Hospital and Health Services Ad Vol. 41 No. 2*, (1996), hlm. 160-175.
- Darwish A. Yousef, *Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting*, *Personnel Review*, Vol. 29 Iss: 5(2000), pp.567 – 592.
- Darwish A. Yousef, *Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting*, *Personnel Review*, Vol. 29 Iss: 5 (2000), pp.567 – 592.
- Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis* (Jakarta: Kencana, 2004).

- Dessler, *Efektifitas Organisasi*, terj. Magdalena Jamin, (Jakarta: Erlangga, 1992), cet ke-I.
- Duene Schults and Ellen Sydney Schults, *Theory of Pshycology* (USA: Brookes Colle Publishing Company, 1994).
- Dwi Maryani, dan Bambang Supomo, *Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual. Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 3, No. 1, April: (2001).
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung,, PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 116.
- E.A., Locke, *Esensi Kepemimpinan*, (Jakarta: Mitra Utama, 1997), hlm. 37.
- E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 1992).
- Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Oxford Jossey Bass Publisher, 1991).
- Edgar Huse & James L. Bowditch, *Behavior in Organization: A System Approach to Managing*, dalam Miftah Thoha, *Pembinaan Organisasi; Proses Diagnosa dan Intervensi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1993).
- Edgar Huse & James L. Bowditch, *Behavior in Organization: A System Approach to Managing*, dalam Miftah Thoha, *Pembinaan Organisasi; Proses Diagnosa dan Intervensi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1993).
- Elzbieta Sikorska-Simmons, *Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living*, *The Gerontological Society of America* Vol. 45, No. 2, (2005), hlm. 196–205.
- Emmanuel Ogbonna, and Lloyd C.Harris, *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*, *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August (2000), hlm. 766-788.
- Emmanuel Ogbonna, and Lloyd C.Harris, *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*, *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August (2000).

- Fred Luthan, *Organizational Behavior*. Fourth edition. (New York : Mc. Graw-Hill Inc., 1985).
- Fred Luthan, *Organizational Behavior; Eight Edition*, (New York: McGraw Hill International Book Company, 1998).
- Fred Luthans, *Organizational Behavior Sixth Edition*, (Singapore: McGraw Hill Book Co., 1995).
- Freed Luthans, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, International Edition, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 1998).
- Fuad Mas`ud, *Survai Diagnosis Organisasi: Konsep dan aplikasi*. (Semarang: Universitas Dipenogoro, 2004)
- G.J. Blau, *The measurement and prediction of career commitment*, Journal of Occupational Psychology, Vol. 54 No. 4, (1985).
- G.P. Johnston, & W.E. Snizek, *Combining head and heart in complex organizations: A test of Etzioni's dual compliance structure hypothesis*, Human Relations, 44, (1991), hlm. 1255-1272.
- Gary A. Yukl, *Leadership in Organization, 2nd Edition*, (Prentice Hall International Inc, 1989).
- Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Penerjemah Jusuf Udaya (Jakarta, Prenhalindo:1994), cet. 10.
- Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, (Beverly Hills/London/New Delhi: International Differences in Work – Related Values. Sage Publication, 1986).
- H. Sion, *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Daya Tahan Terhadap Stress Kerja, Kepuasan Kerja Guru dan Performasi Mengajar Guru Dengan Prestasi Akademik Siswa SDN Pada Daerah Terpencil di Kota Gunung Mas Propinsi Kalimantan Tengah*, Disertasi tidak dipublikasikan, (Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2005).
- H. Soetopo, *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi di Universitas Swasta*, Ilmu Pendidikan; Jurnal, Kajian Teori dan Praktek Kependidikan, 29;1 (2002) hlm. 28-37.
- Harold Knootz & Cyril O'Donnell, *Essentials of Management*, (New Delhi: McGraw-Hill, 1974), hlm 344.

- Harold Knootz, *Principles of Management; an analysis of managerial functions*, 3rd ed., (New York: McGraw-Hill Book Company, 1964), hlm 517518.
- Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YPKN, 1995), hlm. 327.
- Heru Purnomo & Muhammad Cholil, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja pada Karyawan Administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta*, *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Universitas Sebelas Maret Surakarta*, Vol: 4 No. 1 (2011), hlm. 27-35.
- Icha Mustamin, *Penilaian Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Islam Jurusan Akuntansi*, (Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar 2013).
- Ida Ayu Brahmasari, *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok penerbitan Pers Jawa pos*, Disertasi (Surabaya: Universitas Airlangga Surabaya, 2004). .
- Imam Kabul, *Kepemimpinan Partisipasif dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Anggota Organisasi*, *Jurnal Keuangan dan Perbankan Th.IX. No. 2.*(Surabaya: 2005).
- J. A. F. Stonner, *Management*, (New York: Second Edition, Prentice Hall International, 1986).
- J. B. Preston, & W. A. Brown, *Commitment and Performance of Non Profit Board Members' in: Non Profit Management and Leadership*, Vol. 15, No. 2, (2004).
- J. Clark, *Human Resource Management and Technical Change*, (London: SAGE Publication, 1993).
- J. G. Longenecker & C. D. Pringle, *Management, 5th ed*, (Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company, 1991) cet 2.
- J. H. Donnelly, J.L. Gibson, & J.M. Ivancevich, *Fundamentals Of Management*, 9th ed, (Chicago: Irwin, 1995).
- J. L. Gibson, J. M. Ivancevich & J. H. Donnelly, *Organizations*, terjemahan Djarkasih (Jakarta: Erlangga, 1996).

- J.R. Gordon, *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach (3rd edition)*, (Boston: Allyn Bacon, 1991).
- J.T. Suzana, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi, terhadap Komitmen dan Kinerja*, Disertasi tidak dipublikasikan, (Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, 2006).
- James W. Guthrie and Rodney J. Reed, *Educational Administration and Policy Effective Leadership for American Education*, Second Edition. (Boston: Allyn & Bacon).
- Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan Dan Sumber Belajar: Teori dan Praktik*, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 7.
- Jennifer Chatman & Bersade, *Employee Satisfaction, Factor Associated* (1997).
- Jhon Whitmore, *Coaching for Performance; Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja* (Jakarta: Gramedia, 1997), hlm. 104.
- John W. Newstrom, Keith E. Davis, *Human Behavior At Work : Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill, 1989).
- K. W. Thomas & W. G. Tymon, Jr., *Does Empowerment Always Work: Understanding the Role of Intrinsic Motivation and Personal Interpretation*, *Journal of Management Systems*, 6, (1994), pp. 1-13.
- K.A. Morrison, *How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relationship, and intention to remain*, *Journal of Small Business Management*, July, (1997).
- K.A. Morrison, *How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relationship, and intention to remain*, *Journal of Small Business Management*, July, (1997).
- K.Y.Wong, & E. Aspinwall, *Characterizing Knowledge Management in the Small Business Environment*, *Journal of Knowledge Management*, 8(3), (2004).
- Ketut Sudarma Susmianti, *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*, *Management Analysis Journal* (Semarang: UNS, 2015).

- Kristian, *Pengaruh Metode Mengajar dan Motivasi Berprestasi terhadap Perolehan Ilmu Ukur Tanah Mahasiswa FPTK IKIP*. (Malang: PPs IKIP Malang, 1995), tesis tidak dipublikasikan.
- Kristian, *Pengaruh Metode Mengajar dan Motivasi Berprestasi terhadap Perolehan Ilmu Ukur Tanah Mahasiswa FPTK IKIP*. (Malang: PPs IKIP Malang, 1995), tesis tidak dipublikasikan.
- La Ode Usa, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru Dan Komitmen Guru Dengan Kinerja Guru Sma Negeri Di Kabupaten Buton Dan Kota Bau-Bau*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2009).
- Lawrence F. Rossow, *The Principals: Dimensions in Instructional Leaderships*, (Boston: Allyn & Bacon).
- Lee Roy Beach, *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*, (United States of America: Prentice-Hall Inc, 1993)
- Leon C. Megginson, Donald C. Mosley, & Paul H. Pietri, *Management: Concepts and Applications*, (New York: Harper Collins Publisher, 1991), hlm 13.
- Li Yueh Chen, *Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan*, Journal of American Academy of Business, Sep 2004, 5, ½ (2004).
- M. E. Morrow, dan Blum, *Work Commitment Among Departement of Transfortation Employees*, Profesional Notes, Review of Public Personnel Administration, Vol 8, No.3, (1988).
- M. Nur Faqih, *Hubungan Motivasi Fisiologis, Motivasi Psikologis, Motivasi Sosial, Motivasi Spiritual dan Pengaruhya Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di Kota Malang*, Disertasi, (Malang: UIN, 2012).
- M. Ritchie, *Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance*, Southern Business Rivew, Spring, (2000).

- M.Z.Abdul Rashid, M. Sambasivan & J. Johari, *The influence of corporate culture and organizational commitment on performance*, Journal of Management Development. Vol. 22, No. 8, (2003).
- Ma'murotus Sa'diyah, *Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Puskesmas Di Kabupaten Pasuruan Melalui Motivasi*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Merdeka Malang, 2014).
- Masrukhin dan Waridin, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*, Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 7, No. 2, (2006).
- Masrukhin dan Waridin, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*, Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 7, No. 2, (2006).
- Michael Amstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen*, Alih Bahasa : Sofyan dan Haryanto, (Jakarta: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 1994).
- Mitchell, T. R. & Larson, J. R., Jr., *People in organizations: An introduction to organizational behavior (3rd ed.)*, (New York: McGraw-Hill, 1987), hlm. 434.
- Mohammad Kuswadi, *Hubungan Struktural Kompetensi Kepribadian, Kompetensi Sosial, Kompetensi Paedagogik, Kompetensi Profesional, Efikasi Diri Dan Motivasi Berprestasi Dengan Kinerja Pada Guru Madrasah Aliyah Model Di Jawa Timur*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2014).
- Mudjia Rahardjo, *Pemikiran Kebijakan Pendidikan Kontemporer*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hlm. 35.
- Muhaimin, Suti'ah & Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*, (Jakarta: Penerbit Kencana, 2009).
- Muhamad Ali, *Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Sorong*, Jurnal Keuangan dan Perbankan, Th. IX, No, 2, (Surabaya, 2005).
- Muhammad As'ad, *Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 1995).

- Muhammad Djakfar, *Etika Bisnia dalam Perspektif Islam*, (Malang: UIN Malang Press, 2007).
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007).
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2003).
- Murphy dan Cleveland, *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory, and Application*, (San Diego: Academic Press Inc., 1991).
- Murtedjo, *Hubungan Antara Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kecerdasan Emosional, Dan Manajemen Diri Dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kota Surabaya*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2012).
- N. J. Allen, & J. P. Meyer, *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*, (Califotnia: Sage Publications, 1997).
- Natalie J. Allen, and John P.Meyer, *The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To Organization*, *Journal of Occupational Psychology*, 63, (1990).
- Ninawati, *Motivasi kerja*, *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 2002. Vol. 4 No. 8.
- Olu Ojo, *Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance*, *Business Intilligence Journal*, Vol 2 No.2 (2009).
- P.R. Kane, *Leadership Poised at the Millenium*, *Independent School Magazine*, (1998.), ([http://www.klingenstein.org/additionalResources/articles/Leadership poised at the millenium.htm](http://www.klingenstein.org/additionalResources/articles/Leadership%20poised%20at%20the%20millenium.htm), diakses 16 November 2015).
- Patricia Bahler, *Alpha Teach Your Self; Management Skills dalam 24 jam*. Penerjemah Sugeng Haryanto dkk., (Jakarta: Prenada Media Group, 2004), hlm. 192.
- Patricia Bahler, *Alpha Teach Your Self; Management Skills dalam 24 jam*. Penerjemah Sugeng Haryanto dkk., (Jakarta: Prenada Media Group, 2004), hlm. 192.
- R. Edward Bashaw & Stephen Grant, *Exploring The Distinctive Nature of Wor Commitment: Their Relationship With Personal Characteristic, Job*

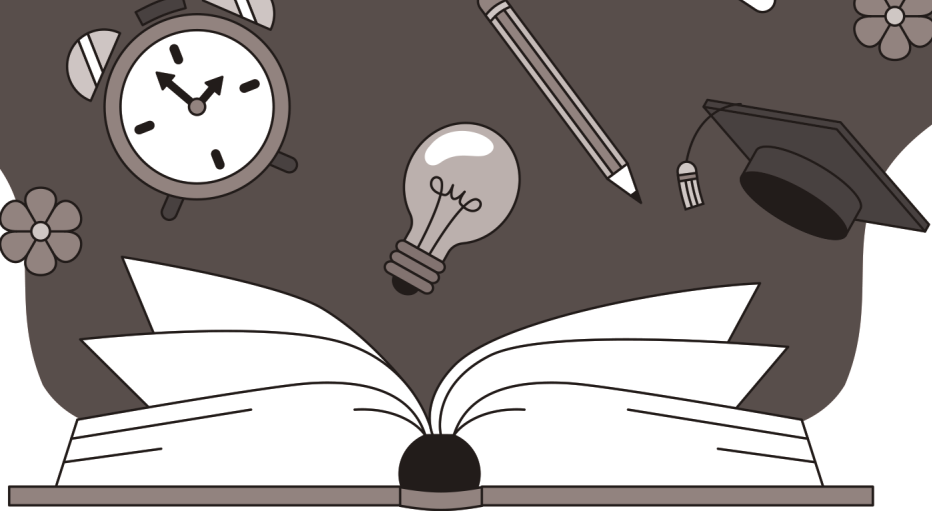
- Performance and Propensity To Leave*, Journal Of Personal Selling and Sales Management, Vol 14, No.9, (1994).
- R. Hogan, G.J. Curphy, & J. Hogan, *What We Know About Leadership Effectiveness and Personality*, Journal of American Psychological Association June 1994 vol.49. no.6, p. 493-504, (Online), (<http://prodevweb.prodev.usna.edu/LEL/n1311/Leadership%20and%20Personality.txt>, diakses 16 November 2015).
- R. M. Steers, & L. W. Porter, *Motivation and work behavior*, 3rd ad (Singapore : Mc Graw-Hill, 1991).
- R. Moller and Herbert Witt, *Bring's Modern Internal Auditing, 5th Edition*, (New York: Jhon Wiley and Sons, Inc).
- R.I. Mathis & J.H. Jackson, *Human Resources Management*, (New Jersey: Prentic Hall, 2000).
- R.M. Steers, G.R. Ungson, & Mowday, *Managing Effective Organizations: An Introduction*, (Boston: Kent Publishing Company, 1985).
- R.T. Mowday , L.W. Porter dan R.M. Steers, *Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, (New York : Academic Press, 1982).
- Ralph B. Kimbrough and Charles W. Burkett, *The principalship: A Concepts and Practices*. (New Jersey: Prentice-Hall, 1990).
- Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership*, (New York: The Free Press, 1974).
- Richard A. Gorton, *School Administration*, (Dubuque Loa: Wm. C. Brown Company Publisher).
- Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, (Chicago: Irwin, 1995), hlm. 283
- Roberth Knoop, *Relationship Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses*, Journal Of Psychology, Vol 129, No.1, (2005).
- Rohit Deshpande and John U. Farley, *Executive Insight: Corporate Culture and Market Orientation: comparing Indian and Japanese firms*, Journal of International Marketing, Vol. 7 No. 4, (1999), hlm. 111-27.

- S.E. Bliss, *The Affect of Emotional Intelligence on a Modern Organizational Leader's Ability to Make Effective Decision*, (1999), (<http://eqi.org/mgtpaper.htm>, diakses 16 November 2015).
- S.H. Rinehart, & K.L. Smith, *Leadership and Managerial Skill of County Commissioners*, (1995.), (<http://www.joe.org./joe/1995February/rb3.html>., diakses 16 November 2015).
- Safri Kamaria, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Propinsi Maluku Utara*, (Universitas Islam Negeri Malang tahun 2006).
- Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Ardadizya Jaya, 2000).
- Soemarjono, *Hubungan Pelaksanaan Teknik Supervisi Kepala Sekolah, Kompensasi, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Guru Smk Di Kabupaten Malang*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2015).
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003).
- Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: Rineka Cipta, 1995).
- Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Andi, 2008), hal. 155.
- Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006).
- Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, alih bahasa: Hadyana Pujaatmaka, Edisi keenam, (Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer, 1996).
- Stephen Robbins & Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi (12 ed), (Jakarta: Salemba Empat, 2008).
- Stephen Robbins, *Teori Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Edisi 3, Terjemahan Jusuf Udaya, (Jakarta: Arcan, 1995).
- Suhaimi, *Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Semangat Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Di Kabupaten Hulu Sungai Selatan*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2015).

- Suhana, *Hubungan Gaya Kepemimpinan, Pelatihan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja; Studi Kasus di Karyawan Bank Perkreditan Rakyat Jawa Tengah*, Jurnal Usahawan Th.XXXVI. Oktober, No. 10.(2007).
- Susan R Glaser, Sonia Zamanou, and Hacker Kenneth, *Measuring and Interpreting Organizational Culture*, Management Communication Quartely Vol.1 No.2, (1987).
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Jakarta: PT Grasindo, 2002), hlm. 1.
- T. R Mitchell, *People In Organizational Understanding The Behavior* (Kogakhusa, McGraw-Hill: 1978).
- Teman H. Koesmono, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa timur*, Disertasi tidak diterbitkan, (Surabaya: Universitas Airlangga, 2005).
- The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, *Education Development Index*, (UNESCO, 2013).
- Thomas J. Sergiovanni, *Educational Governance and Administration*, (United States: Prentice-Hall, 1987).
- Thomas J. Sergiovanni, *The principalship: A reflective practice perspective*. (Boston: Allyn & Bacon, 1991).
- Tim Direktorat Profesi Pendidik, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, di review oleh Tim Badan Pengembangan SDM Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjamin Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2012, Leon C. Megginson, Donald C. Mosley, & Paul H. Pietri, *Management; Concepts and Applications*, (New York: Harper Collins Publisher, 1991), hlm 13.
- Titiek Rohanah Hidayati, *Hubungan Antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Pelatihan, Iklim Organisasi, Dan Motivasi Kerja, Secara Bersama-Sama Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta Se-Kabupaten Jember*, Disertasi, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2005).

- Ummu, Abi Salmiyah, Etika kerja dalam Islam, [http://Etika kerja dalam Islam « Schatzran's Weblog.htm](http://Etika%20kerja%20dalam%20Islam%20«%20Schatzran's%20Weblog.htm). di posting pada tanggal 9 Agustus 2014 pukul 21.30 WIB.
- Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003.
- W. R. Klemm, *Leadership: Creativity and Innovation*, (1999), (<http://www.au.af.mil/au/cpd/cpdgate/au24-401.htm>, diakses 16 November 2015).
- W. Wei-Kong, *Organizational Commitment in the Taiwanese Context: Personal Variables, Leadership Behaviors, Corporate Culture and Employee Commitment*, Adelaide: International Graduate School of Management, University of South Australia, (2002).
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 82.
- Walumbma, et, al, *Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms*”, Human Resources Development Quarterly, Vol 16, No. 2, hlm.235-256.
- Wexley dan Yukl, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, (Jakarta, PT. Bina Aksara:1992).
- Wiliem Yacob Hetharion, *Kontribusi Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Dan Motivasi Guru Terhadap Kinerja Guru Pada Sd Negeri Yang Beradi Di Wilayah Konflik Kota Ambon*, (Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2011).
- Williem Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Wineka Media, 2002).
- Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 2002).
- Winarno Surakhmad, *Agar Pendidikan Memanusiakan Manusia* (Jakarta: Komunika, Media Komunikasi Mahasiswa Universitas Terbuka, edisi April 2000).
- Yio Cheki, *Budaya Perusahaan Cina Sebuah Analisis Berdasarkan Model Kottler & Hestkett*, (Jakarta: Usahawan No. 07, Th. XXV, 1996).
- Yohanna Cifuentes, *Relationship Of Leadership Style To Latino Employees' Satisfaction With Leadership And Job Motivation*, Disertasi (Capella University, 2013).

Yuan Ting, *Analysis of Job Satisfaction of the Federal White Collour Work Force : Findings From The Survey of Federal Employess*, Journal American Review of Public Administration, Vol. 26,no. 4. (1996).



PROFIL PENULIS



Dr. Muhammad Kharis Fadillah, M.Pd. Lahir di Metro, 19 September 1990. Pria beragama Islam ini tinggal di Jl. RA Kartini No. 23 RT 30/13 Kel. Purwosari Kec. Metro Utara Kota Metro Prov. Lampung. Pendidikannya dimulai dari SD Al-Qur'an Kota Metro Lampung (1996—2002). Kemudian, KMI Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo (2002—2007). Selanjutnya, Pondok Pesantren Sabilurrosyad Gasek Karangbesuki Malang.

Studi di perguruan tingginya S-1 Fakultas Tarbiyah Prodi PAI Institut Studi Islam Darussalam (ISID) Gontor (2007—2011). Selanjutnya, S-2 Pascasarjana Prodi MPI UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2011—2013), dan S-3 Pascasarjana Prodi MPI UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Sebelum menjadi dosen Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, ia pernah mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Ibnu Sina Kepanjen Malang dan dosen Fakultas Agama Islam di Universitas Islam Malang (UNISMA).

