

PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DI SMA NEGERI 18 KOTA BANDUNG

Ary Yanuarti

Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung

aryyanuarti@asmkencana.ac.id

Nihayatul Adawiyah

Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung

adawiyahpuput@asmkencana.ac.id

Abstrak

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah Seberapa besar Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 18 Kota Bandung, baik secara simultan maupun parsial.

Tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru serta besarnya pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 18 Kota Bandung, baik secara simultan maupun parsial.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah guru di SMA Negeri 18 Kota Bandung yang berjumlah 55 orang, dari jumlah populasi tersebut seluruhnya dijadikan sampel. Data dalam penelitian ini adalah data primer, dimana data tersebut didapatkan dari jawaban responden terhadap kuesioner yang penulis sebar.

Hasil analisa data yang telah penulis lakukan, maka didapatkan hasil bahwa terdapat Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 18 Kota Bandung, baik secara parsial maupun secara simultan. Kinerja guru dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah sebesar 59,42% dan sisanya 40,58 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Kata Kunci : Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru

Abstract

The main problem in this research is how big is the Influence of Headmaster Leader and School Culture to Teacher Performance in SMA Negeri 18 Bandung, either simultaneously or partially.

The purpose of the authors do this research is to know and analyze the Principal Leadership, School Culture and Performance Teachers as well as the influence of Leadership Principal and School Culture on Teacher Performance in SMA Negeri 18 Bandung, both simultaneously and partially.

The method used in this research is method with descriptive and verification approach. The population in this study were teachers in SMA Negeri 18 Bandung, amounting to 55 people, of the total population are entirely sampled. The data in this study is the primary data, where the data obtained from respondents' answers to the questionnaires that the author distributed.

The results of data analysis that has been done by the writer, then got the result that there is Influence of Principal Leadership and School Culture on Teacher Performance in SMA Negeri 18 Bandung, either partially or simultaneously. Teacher performance is influenced by School Leadership and School Culture variables of 59,42% and the remaining 40,58% influenced by other factors.

Key Words: Principal Leadership, School Culture and Teacher Performance

Pendahuluan

Menurut Undang-undang No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU SISDIKNAS), bahwa organisasi sekolah diharapkan dapat menjamin terpenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan dalam rangka ikut mencerdaskan kehidupan bangsa sehingga dapat menciptakan sumber daya manusia yang mampu bersaing dengan dunia internasional khususnya dalam era keterbukaan pasar saat ini. Organisasi di lingkungan Dinas Pendidikan khususnya pada SMA Negeri 18 Kota Bandung, mempunyai tugas dan tanggung jawab utamanya adalah menyelenggarakan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata melalui bidang pendidikan dan pengajaran.

Sumber daya manusia yang belum optimal dapat berpengaruh terhadap kinerja guru yang mengakibatkan semangat dan gairah bekerja pada guru menurun. Terlihat dari kemampuan, kualitas dan kuantitas pekerjaan. Hal ini di sebabkan antara lain kurangnya pemberian motivasi, kebutuhan pegawai, kepuasan kerja, untuk itu diharapkan pimpinan instansi harus cepat tanggap dan memberikan perhatiannya kepada ketiga faktor tersebut agar kinerja guru tetap optimal.

Faktor pembinaan dan pendayagunaan kepala sekolah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kinerja guru. Dengan kepemimpinan kepala sekolah dan guru yang optimal diharapkan mampu

meningkatkan kualitas pelayanannya untuk memacu tercapainya tujuan organisasi sekolah.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru diantaranya faktor budaya sekolah. Budaya sekolah sangat penting untuk menentukan keefektifan organisasi. Budaya sekolah yang dianut atau berkembang dalam organisasi sekolah akan memberikan dampak yang sangat besar dalam memotivasi guru. Budaya yang kondusif akan memberikan rasa aman, percaya diri, kepuasan kerja dan sebagainya yang merupakan refleksi dari kebutuhan individu guru yang akan memotivasi guru untuk bisa memenuhi kebutuhannya tersebut dengan menunjukkan kinerja yang baik.

Gaya birokrasi sekolah pada SMA Negeri 18 Kota Bandung sangat kental mewarnai aktivitas keseharian di sekolah. Hal ini seringkali menjadi permasalahan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia seperti halnya terjadi pada SMA Negeri 18 Kota Bandung yaitu masalah kepemimpinan yang belum optimal, disiplin guru, masalah kualitas dan kuantitas pekerjaan, perubahan paradigma pekerjaan, budaya sekolah yang terlalu kuat sehingga sulit menerima ide atau gagasan baru.

Disamping itu dari pengamatan dilapangan dapat dilihat masih adanya guru yang pada saat jam kerja mengisi kegiatan bukan dengan tugas pokok dan fungsinya, seperti : terlambat masuk kelas, membaca koran pada saat jam-jam sibuk, meninggalkan sekolah pada jam kerja untuk hal lain

yang bukan dalam lingkup tugasnya, menyerahkan pekerjaan pada orang lain yang seharusnya menjadi tugas guru, menunda-nunda pekerjaan dan lain sebagainya.

SMA Negeri 18 Kota Bandung melalui Kepala Sekolah telah melakukan strategi untuk mengantisipasi masalah ini dan berupaya mencari akar masalah untuk memberikan solusinya namun tetap saja belum berhasil. Adanya kalender kegiatan semester atau tahunan dan pengaturan jadwal untuk setiap kegiatan tampaknya belum menjadi

Kajian Literatur

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Departemen Sumber Daya Manusia Memiliki Peran, Fungsi, Tugas dan Tanggung Jawab :

- a. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja / Preparation and selection
- b. Pengembangan dan evaluasi karyawan / Development and evaluation
- c. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai / Compensation and protection

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2. Kepemimpinan kepala sekolah

Menurut Wahjosumidjo (2002:83) mengartikan bahwa :

acuan guru untuk menyelesaikan berbagai tugas dan fungsinya.

Fenomena di atas di duga terjadi karena faktor kepemimpinan yang belum optimal serta budaya sekolah yang masih lemah sehingga berpengaruh terhadap menurunnya kinerja guru. Bertolak dari uraian tersebut di atas, penulis menganggap penting untuk meneliti lebih lanjut tentang “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 18 Kota Bandung”.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu, merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah, dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat juga harus mampu melaksanakan tugas yang bersifat praktis (teknikal).

Penampilan kepemimpinan kepala sekolah ditentukan oleh faktor kewibawaan, sifat dan keterampilan, perilaku maupun fleksibilitas pemimpin. Menurut Wahjosumidjo, agar fungsi kepemimpinan kepala sekolah berhasil memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan profesional yaitu: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pelatihan dan pengetahuan profesional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan.

Menurut Wahyudi (2009 : 76) untuk mendayagunakan sumber daya sekolah, maka kepala sekolah membutuhkan keterampilan manajerial yang meliputi :

- a. keterampilan konseptual (conceptual skill)
- b. keterampilan hubungan manusia (human skill)
- c. keterampilan teknik (technical skill)

3. Peran dan fungsi kepala sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan. Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah seperti yang dikemukakan Wahjosumidjo (2002:97) adalah:

- a. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain.
- b. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.
- c. Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional.
- d. Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah.
- e. Kepala sekolah adalah seorang politisi.
- f. Kepala sekolah adalah seorang diplomat
- g. Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit.

Dalam dunia pendidikan manajer adalah seseorang yang menjalankan aktivitas untuk memadukan sumber-sumber

pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Kepala sekolah sebagai manajer dalam tugasnya mempunyai peran ganda yaitu sebagai administrator dan sebagai supervisor pendidikan dalam rangka mendayagunakan sumber daya sekolah.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) educator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Pentingnya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh James M. Black pada *Managemem: a Guide to Executive Command* dalam Sadili Samsudin (2006:287) yang dimaksud dengan "Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu". Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja anggota/bawahan dan sumber daya manusia. Pada organisasi non profit orientasi kepemimpinan lebih mengarah kepada pemberdayaan seluruh potensi organisasi dan menempatkan karyawan sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi.

4. Budaya Organisasi

Konsep budaya (*culture*) berasal dari disiplin ilmu antropologi (Evan, 1990; Kotter and Haskett, 1992), sudah sejak seabad yang lalu

digunakan para antropolog untuk menjelaskan:

- a. Keunikan sekelompok masyarakat tertentu dibanding dengan sekelompok masyarakat lainnya.
- b. Mengapa perilaku masyarakat bisa bertahan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Sedangkan Maciarello and Kirby (1994:13) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: “budaya organisasi terdiri dari seperangkat nilai-nilai persepsi umum, keputusan-keputusan umum yang diaplikasikan oleh anggota organisasi dalam aktivitas dan memecah masalah dalam organisasi. Kekuatan budaya tergantung pada sejumlah kunci premis yang disepakati dan dianut oleh anggota organisasi.”

Gibson et al. (1992:42) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik, dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi organisasi yang efektif.

Selain itu disimpulkan juga bahwa budaya organisasi pada operasionalnya mencirikan sebagai berikut: (1) merupakan suatu keadaan tekad untuk dimiliki dan dianut bersama oleh semua anggota organisasi; (2) mengatur sikap dan perilaku serta keyakinan para anggota organisasi; (3) cenderung dapat dipelajari dan dapat disosialisasikan serta dapat diwariskan pada anggota organisasi dan juga pada generasi berikutnya; (4) membedakan budaya organisasi satu dengan lainnya; (5) memperlihatkan etos kerja dari para anggota organisasi dan organisasi dengan berperan mengarahkan anggota organisasi dalam mengelola

dan memecah masalah-masalah dalam lingkungan kerjanya.

Menurut Kotter (1992:6) bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari perilaku manajemen dalam suatu organisasi (*the behavior of firm's management*). Apabila salah satu unsur organisasi seperti struktur, sistem, kebijakan, kepemimpinan dan lingkungan organisasi berubah maka kecenderungan budaya organisasi juga berubah atau salah satu unsur organisasi berubah akan berakibat pada yang lain.

Hodgetts et al. (1996:282) menyatakan bahwa kunci untuk mengelola budaya dalam organisasi adalah meyakinkan apakah budaya organisasi yang dioperasikan masih sejalan dan mendukung aspek-aspek intern organisasi seperti strategi, struktur, teknologi, proses dan perilaku karyawan.

Menurut Robbins (1996:298) ada tiga cara mempertahankan budaya organisasi agar dapat *survival* yaitu : Praktek seleksi dalam organisasi. Proses seleksi ini untuk memakai dan memperkerjakan karyawan yang mempunyai pengetahuan dan kemampuan berprestasi yang berhasil.

Peranan manajemen puncak dalam mempertahankan budaya organisasi. Bagaimana manajemen puncak menetapkan norma-norma yang dapat meresap sampai ke tingkat bawah baik dengan kekuatan atau dengan sukarela.

Sosialisasi. Kegiatan sosialisasi budaya kepada anggota organisasi terutama selama mereka berkarir dalam organisasi.

5. Kinerja guru

Kinerja merupakan terjemahan dari kata penampilan, berarti sesuatu yang dapat diamati oleh orang lain. Konsep kinerja menurut Cascio (1992:267) adalah sebuah gambaran/deskripsi

tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok.

Menurut Aty Harun (2003) untuk mendukung proses kinerja dalam manajemen umumnya disepakati paling tidak terdapat tiga bidang kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen yakni kemampuan teknis, sosial dan konseptual. Kemampuan teknis (*technical skill*) merupakan kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training. Kemampuan sosial (*social/human skill*) merupakan kemampuan dan kata putus (*judgment*) dalam bekerja dengan dan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif. Kemampuan konseptual (*conceptual skill*) merupakan kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasional organisasi secara menyeluruh.

Murphy dan Cleveland (1991:120), menyatakan bahwa tipe standar yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja tergantung pada pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja dan penilaian (*the judge*) seperti dirinya sendiri, rekan sejawat maupun supervisor. Tipe standar untuk menilai kinerja tersebut dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a) Standar eksternal (*external standards*), merupakan standar yang ditentukan oleh organisasi guna menilai kinerja secara eksplisit. Standar ini seringkali merujuk pada hasil kinerja dan perilaku yang dipersyaratkan

dalam kerja atau yang dilarang. standar diperoleh dengan cara menentukan jumlah unit minimum yang dipersyaratkan untuk dihasilkan setiap hari dari seorang pekerja atau sekelompok pekerja. Standar eksternal juga merujuk pada perilaku, terutama ketika standar ini terbentuk aturan (*rules*).

- b) Standar internal (*internal standards*), merupakan standar yang ditentukan oleh pribadi-pribadi yang terlibat dalam proses penilaian, yaitu pekerja dengan supervisor. Standar ini dipengaruhi oleh standar eksternal dan nilai-nilai yang dipegang pribadi pekerja dan supervisor. Pengaruh standar eksternal bergantung pada tingkat dimana supervisor teridentifikasi dan terinternalisasi oleh nilai-nilai organisasi.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode deskriptif dan verifikatif. Dimana variabel yang dideskripsikan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja guru.

Kata populasi (*population/universe*) dalam statistika merujuk pada sekumpulan individu dengan karakteristik khas yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian (pengamatan). Sugiono, 2006 : 90 mengemukakan pengertian populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedang sampel adalah bagian dari jumlah dan karkateristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dari kedua

pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa populasi adalah objek maupun subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu dengan masalah penelitian, sesuai dengan teori tersebut di atas, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota yang ada di SMA Negeri 18 Kota Bandung dengan sampel 74 orang anggota.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket, dipakai untuk mendapatkan data objektif secara langsung dari pribadi responden yang dijadikan anggota sampel penelitian (*self evaluation/self reporting*). Angket berbentuk pernyataan berstruktur (pernyataan tertutup) dengan memakai skala pengukuran (1,2,3,4,5). Setelah angket selesai diisi oleh responden, kemudian dikumpulkan kembali untuk selanjutnya dilakukan pengamatan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian yang dilakukan kepada 74 orang guru melalui penyebaran kuesioner, di dapat karakteristik SMA Negeri 18 Kota Bandung, yang diklasifikasikan berdasarkan karakteristiknya sebagai berikut :

Tabel 1. Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Jenis Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Strata Satu (S 1)	45	81,8
Strata Dua (S 2)	10	18,2
Jumlah	55	100

Sumber : data primer diolah kembali

Tabel di atas menunjukkan bahwa dilihat dari tingkat pendidikan para responden Strata Satu (S 1) sebesar 81,8 %, dan Strata Dua (S 2) sebesar 18,2 %.

Tabel 2. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

Jenis Pendidikan	Frekuensi	Persentase
0 – 5 tahun	2	3,6
5,1 – 10 tahun	4	7,2
10,1 – 15 tahun	4	7,2
15,1 – 20 tahun	5	9,1
20,1 – 25 tahun	10	18,2
25,1 – 30 tahun	15	27,3
30,1 – 35 tahun	15	27,3
Jumlah	55	100

Sumber : data primer diolah kembali

Berdasarkan table di atas, tampak bahwa yang memiliki masa kerja 0 – 5 tahun sebanyak 3,6 %, 5,1 – 10 tahun sebanyak 7,2 %, 10,1 – 15 tahun sebanyak 8,18 %, 15,1 – 20 tahun sebanyak 9,1 %, 20,1 – 25 tahun sebanyak 18,2 %, 25,1 – 30 tahun sebanyak 27,3 %, dan 30,1 – 35 tahun sebanyak 27,3 %. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa guru telah memiliki pengalaman kerja yang memadai untuk dapat melaksanakan tugasnya.

Tabel 3. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	Skor	Kategori
1	Komunikasi	0.763	Reliabel
2	Budaya Sekolah	0.743	Reliabel
3	Kinerja Guru	0.761	Reliabel

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan reliabel secara statistik.

Berdasarkan hasil pengujian variabel Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) terhadap Budaya Sekolah (X_2), diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Pengujian Pengaruh Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) Terhadap Budaya Sekolah (X_2)

Koefisien Korelasi	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Keterangan	Total Pengaruh
0,6534	0,8241	14,3417	1,9827	Signifikan	0,2137

Sumber: Hasil perhitungan

Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien (r) antara variabel X_1 dan X_2 adalah sebesar 0,6534 artinya terdapat adanya hubungan yang cukup erat antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2). Selanjutnya melalui uji signifikansi atas dasar koefisien jalur antara kedua variabel tersebut yaitu $P_{X_2 \times X_1} = 0,8241$ nampak t hitung = 14,3417 lebih besar dari t tabel = 1,9827. Ini berarti pengaruh variabel X_1 terhadap X_2 adalah signifikan dengan determinasi sebesar 0,6791 atau 67,91%.

Dengan demikian secara empirik, Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja Guru di SMA Negeri 18 Bandung Kota Bandung.

Tabel 5. Hasil Pengujian Pengaruh Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) Terhadap Kinerja Guru (Y)

Koefisien Korelasi	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Keterangan	Total Pengaruh
0,4634	0,5614	6,1936	1,9827	Signifikan	0,4305

Sumber: Hasil perhitungan

Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien (r) antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Kinerja Guru (Y) adalah sebesar 0,4634 artinya terdapat adanya hubungan yang sedang antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Kinerja Guru (Y). Selanjutnya melalui uji signifikansi atas dasar koefisien jalur antara kedua variabel tersebut yaitu $P_{Y \times X_1} = 0,5614$ nampak bahwa t hitung = 6,1936 lebih besar dari t tabel = 1,9827. Ini berarti pengaruh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) terhadap Kinerja Guru (Y) adalah signifikan dengan determinasi sebesar 0,3152 atau 31,52%.

Dengan demikian secara empirik, Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja Guru di SMA Negeri 18 Bandung Kota Bandung.

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Variabel Budaya Sekolah (X_2) Terhadap Kinerja Guru (Y)

Koefisien Korelasi	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Keterangan	Total Pengaruh
0,4414	0,4349	4,7508	1,9827	Signifikan	0,4715

Sumber: Hasil perhitungan

Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien (r) antara variabel Budaya Sekolah (X_2) dan Kinerja Guru (Y) adalah sebesar 0,4414 artinya terdapat adanya hubungan yang sedang antara variabel Budaya Sekolah (X_2) dan Kinerja Guru (Y). Selanjutnya melalui uji signifikansi atas dasar koefisien jalur antara kedua variabel tersebut yaitu $P_{Y \times X_2} = 0,4349$ nampak bahwa t hitung = 4,7508 lebih besar dari t tabel = 1,9827. Ini berarti pengaruh variabel Budaya Sekolah (X_2)

terhadap Kinerja Guru (Y) adalah positif dan signifikan dengan determinasi sebesar 0,1891 atau 18,91%.

Dengan demikian secara empirik dapat dikatakan bahwa Budaya Sekolah berpengaruh terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 18 Bandung Kota Bandung.

Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Variabel Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Koefisien Korelasi	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	Keterangan	Total Pengaruh
0,4163	0,3605	2,32001	1,9827	Signifikan	0,91632

Sumber: Hasil perhitungan

Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien (r) antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y) adalah sebesar 0,4163 artinya terdapat adanya hubungan yang sedang antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y). Selanjutnya melalui uji signifikansi atas dasar koefisien jalur antara kedua variabel tersebut yaitu $P_{YX_2X_3} = 0,33105$ nampak bahwa t hitung = 2,32001 lebih besar dari t tabel = 1,9827.

Kesimpulan dari tabel di atas mengenai kepemimpinan kepala sekolah, responden memberikan persetujuan terhadap kuesioner yang diajukan dan dikategorikan baik, bahwa kepala sekolah (1) Selalu konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi; (2) Memiliki

komitmen/loyalitas/dedikasi/etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi; (3) Tegas dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi; dan (4) Disiplin dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi. Berdasarkan pernyataan responden tersebut maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan SMA Negeri 18 Bandung Kota Bandung rata-rata memiliki kualitas sebagai pemimpin di sekolah masing-masing.

Sesuai dengan hasil penelitian mengenai budaya sekolah dan pengolahan data yang dilakukan, diperoleh gambaran Budaya Sekolah yaitu rata-rata skor 4,30. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan tabel kriteria penafsiran termasuk kategori sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan nilai sangat baik terhadap budaya sekolah di SMA Negeri 18 Bandung Kota Bandung.

Koefisien korelasi (r) antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dan Budaya Sekolah (X_2) terhadap Kinerja Guru (Y) adalah sebesar 0,4163 artinya terdapat hubungan yang sedang antara variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru.

Nilai pengaruh secara langsung yang diberikan oleh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap peningkatan Kinerja Guru di SMA Negeri 18 Bandung Kota Bandung sebesar 74,55%, dimana secara statistik angka ini sangat signifikan, artinya bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah memberikan andil yang sangat besar terhadap kinerja guru di SMA Negeri 18 Bandung Kota Bandung.

Selanjutnya jika dilihat dari hasil korelasi diatas ternyata secara simultan atau determinasi hubungan tersebut memberikan pengaruh sebesar 92,53% artinya masih terdapat 7,47% perubahan pada variabel Kinerja Guru dipengaruhi oleh peranan faktor-faktor lain. Melihat dari besarnya pengaruh di atas, dan berdasarkan pengamatan serta hasil wawancara dengan sebagian responden ternyata Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah memberikan pengaruh sangat tinggi dalam meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 18 Bandung Kota Bandung.

Penutupan

Berdasarkan hipotesis serta hasil pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 18 Bandung Kota Bandung berada pada katagori baik dengan skor 4,1043. Hal ini dapat memberikan gambaran bahwa semua unsur yang diteliti baik dalam pandangan responden, atau telah sesuai dengan harapan para responden berkenaan dengan proses kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan kerjanya.

Budaya Sekolah di SMA Negeri 18 Bandung Kota Bandung berada pada katagori baik dengan skor 4,1121. Budaya ini yang dibangun oleh sekolah berikut seluruh *stakeholder* baik kepala sekolah, para guru dalam menunaikan tugasnya dan peran serta siswa rata-rata baik berdasarkan fungsinya masing-masing;

Kinerja guru di SMA Negeri 18 Bandung Kota Bandung berada pada katagori baik dengan skor 4,0219. Kinerja guru yang baik bisa menjadi modal utama untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya yang bermuara pada keinginan untuk

berprestasi dan memberikan yang terbaik bagi sekolahnya.

Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif dan cukup signifikan terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 18 Bandung Kota Bandung, dengan determinasi sebesar 0,3152 atau 31,52%. Budaya Sekolah berpengaruh positif dan cukup signifikan terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 18 Bandung Kota Bandung, dengan determinasi sebesar 0,1891 atau 18,91%. Pengaruh secara simultan dari kedua variabel yaitu Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 18 Bandung adalah positif dan cukup signifikan, dengan determinasi sebesar 0,5942 atau 59,42%.

Daftar Pustaka

- Arikunto S, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Ed Revisi VI,. Jakarta : Penerbit PT Rineka Cipta,
- Budi Cantika Yuli Sri. 2005. *Manajemen Sumber daya Manusia*. UMM Press. Malang
- Denton Melville.1995. *Men Who Manage*. New York. John Wiley and Son.
- Ekosusilo, Madyo. 2005. *Analisis Data Kuantitatif Secara Statistik*, Sukoharjo Jawa Tengah, Compact.
- Ekosusilo, Madyo. 2005. *Metoda Penelitian*, Sukoharjo Jawa Tengah, Compact.
- Efendi Hariandja, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo. Jakarta.
- Flippo Edwin B. 1995. *Manajemen Personalia*. Erlangga. Jakarta.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., dan Donnelly, J. H., (2008),

- Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses, Jakarta : Binapura Aksara Publisher.
- Handoko T. Hani. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. SDM BPFE, Yogyakarta.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., 1996, *Management*, South Western
- Kotler, Philip, Jakarta, 2005, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Milenium, Jilid 3, Penerbit indeks
- Dendawijaya, Lukman, 2009, *Manajemen Perbankan*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Luthans, Fres. 2011., *Organizational Behavior*, McGraw Hill New York
- Marshall dalam Boutler. 1999. *Personnel Management*. New York. McGraw Hill Company Ltd.
- Mangkunegara Anwar P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosda karya. Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2011, "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan", Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Teguh Sulistiyani Ambar & Rosidah 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy, 2008, *Strategi Pemasaran*, Edisi 3, ANDI: Yogyakarta.
- Usman Husaini. 2006. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset*.
- Mangkunegara Anwar P. 2005 *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* Revika Aditama Bandung.
- Martoyo. 1994. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Pegawai*, Gunung Agung. Jakarta
- Nimran, Umar. 2004. *Prilaku Organisasi*. Jakarta : Kencana
- Nitisemito Alex S. 1996. *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Rivai Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen, dan Timothy A., Judge, 2008, "Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour", Buku Terjemahan, Jakarta : Gramedia.
- Sedamayanti. 1996. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja (Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomik atau kaitan antara Manusia dengan Lingkupnya)*. Penerbit CV. Mandor Maju. Bandung.
- Simanjuntak P.J. 1985. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Lembaga penerbit FE. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Stoner, James A.F, 2006. *Manajemen*. Jakarta : Erlangga
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung. Pendidikan. Bumi Aksara Jakarta.
- , (2003), Jurnal Universitas Brawijaya, Malang. <http://www.unbraw.or.id/fil> es.
- , (2008), Jurnal Magister Manajemen UMS, Surakarta <http://eprints.ums.ac.id/915/>
- Sadili Samsudin. 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu*

Pendidikan. Jatinangor:
Bandung : Alqaprint.
Manajemen Sumber Daya
Manusia

Schermerhon et al.1994. *The Psychologi
of Behaviour at Work*.
Amazon.com, USA

Wahjosumidjo,2002, Kepemimpinan
Kepala Sekolah: Tinjauan
Teoretik dan
Permasalahannya, Jakarta :
Penerbit: Rajawali Pers

Wahyudi, 2012. Kepemimpinan Kepala
Sekolah dalam Organisasi
Pembelajar (Learning
Organization), Bandung :
Alfabeta