

**RINGKASAN**  
**HUBUNGAN ANTARA SIKAP PEGAWAI TERHADAP**  
**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM**  
**ORGANISASI DENGAN KINERJA PEGAWAI**  
**ADMINISTRASI SMA NEGERI SE-**  
**KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

**TESIS**



Oleh

Hj. Rifmaliandri Yoerfa, S.Ip  
NIM 0905 S2 1007

Tesis yang Ditulis Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Untuk Mendapatkan Gelar Magister Pendidikan Islam

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**SULTAN SYARIF KASIM RIAU PEKANBARU**  
**2011**

## DAFTAR ISI

	Halaman
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Pembatasan Masalah .....	7
D. Perumusan Masalah .....	8
E. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II KERANGKA TEORETIK DAN HIPOTESIS PENELITIAN	
A. Deskripsi Teoretik .....	8
1. Hakekat Kinerja Pegawai .....	8
2. Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	14
3. Iklim Organisasi .....	21
B. Kerangka Berpikir .....	32
1. Hubungan Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Pegawai .....	32
2. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja .....	34
3. Hubungan Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai .....	35
C. Hipotesis Penelitian .....	37

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	39
B. Bentuk Penelitian.....	39
C. Populasi dan Sampel.....	41
D. Instrumen Penelitian .....	42
E. Teknik Analisis Data Penelitian.....	50
F. Hipotesis Statistik.....	52

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data .....	54
B. Pengujian Persyaratan Analisis .....	61
C. Pengujian Hipotesis .....	63
D. Pembahasan Hasil Penelitian.....	72
E. Keterbatasan Penelitian .....	77

### BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan .....	78
B. Implikasi .....	80
C. Saran-saran .....	81

### DAFTAR PUSTAKA

### LAMPIRAN

## RINGKASAN

**Hj. Rifmaliandri Yoerfa. Hubungan Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir. Tesis Program PPs UIN Sultan Syarif Kasim Kabupaten Indragiri Hilir 2011.**

### *Abstract*

*The aim of this research is in order to get some informations about: (1) the correlation between officer attitude to leadership of headmaster with performance of officer, (2) the correlation between organization's atmosphere with spirit of officer, (3) the correlation between officer attitude to leadership of headmaster and organization's atmosphere with performance of administration's officer at SMAN Kabupaten Indragiri Hilir .*

*The population of this research was all the officers in administration of SMAN Kabupaten Indragiri Hilir, by total numbers are 78 participants. The sample in this research with totaly 58 officer. The consideration of this sample, by using Propotional Stratified Sampling.*

*Analysis of data that was used by regression, test F, test T, determination of co-efficiently, and test of classic assumption.*

*The results of the reseach showed that: (1) there is a positive correlation between officer attitude to leadership of headmaster with performance officer at SMAN Kabupaten Indragiri Hilir administration's officers, (2) there is a positive correlation between organization's atmosphere with performance of officer, (3) there is a positive correlation between officer attitude to leadership of headmaster*

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang : (1) Hubungan antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan Kinerja; (2) Hubungan antara iklim organisasi dengan Kinerja pegawai; (3) Hubungan antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan dan iklim organisasi dengan Kinerja pegawai.

Populasi penelitian ini seluruh pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir berjumlah 78 orang. Sampel penelitian ini berjumlah 58 orang. Penetapan sampel penelitian menggunakan teknik acak sederhana (*simple random sampling*).

Analisis data yang digunakan yaitu regresi, uji F, uji t, koefisien determinasi dan uji asumsi klasik.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Terdapat hubungan yang positif antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan Kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir. (2) Terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan Kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir. (3) Terdapat hubungan yang positif antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi, baik secara parsial maupun secara bersama-sama dengan

*and organization's atmosphere, even in partially or togetherness into the performance officers. So, it can be appeared, that officer attitude to leadership of headmaster and organization's atmosphere can increase the performance of administration's officer at SMAN Kabupaten Indragiri Hilir*

**Keyword:** *officer attitude to leadership of headmaster, organization's atmosphere, performance of administration's officer*

Kinerja pegawai. Dengan demikian dapat diungkapkan bahwa sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi dapat meningkatkan Kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se-Kabupaten Indragiri Hilir.

## RINGKASAN

**Hj. Rifmaliandri Yoerfa. Hubungan antara Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir. Tesis Program PPs UIN Sultan Syarif Kasim Kabupaten Indragiri Hilir 2011.**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang : (1) Hubungan antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan Kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir; (2) Hubungan antara iklim organisasi dengan Kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir; (3) Hubungan antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir.

Populasi penelitian ini seluruh pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir berjumlah 78 orang. Sampel penelitian ini adalah pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir yang berjumlah 58 orang. Penetapan sampel penelitian menggunakan teknik acak sederhana (*simple random sampling*).

Analisis data yang digunakan yaitu regresi, uji F, uji t, koefisien determinasi dan uji asumsi klasik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat hubungan yang positif antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan Kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir. (2) Terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan Kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir. (3) Terdapat hubungan yang positif antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi, baik secara parsial maupun secara bersama-sama terhadap Kinerja pegawai. Dengan demikian dapat diungkapkan bahwa sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Pegawai tata usaha atau pegawai administrasi menurut UU RI. No.20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional BAB XI Pasal 39, ayat 1 bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pegawai administrasi mempunyai peranan dan tanggung jawab yang besar untuk mengelola kegiatan administrasi yang ada di sekolah guna mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran di tingkat sekolah. Untuk itu kinerja dari pegawai administrasi harus ditingkatkan secara kontinu dalam rangka menunjang pencapaian tujuan sekolah.

Hal ini sejalan dengan tuntutan Permendiknas Nomor 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah bahwa (a) kepala tenaga administrasi SMA sederajat harus berkualifikasi S1 program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi sekolah/madrasah minimal 4 tahun atau D3 sederajat program studi yang relevan dengan pengalaman kerja sebagai tenaga administrasi selama 8 tahun; (b) memiliki sertifikat kepala tenaga administrasi sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan pemerintah<sup>1</sup>.

Dari permendiknas di atas kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja sangat menentukan pelayanan administrasi di Sekolah Menengah Atas Kota Tembilahan. Berdasarkan data pada tahun 2010, di setiap Sekolah Menengah

---

<sup>1</sup> Permendiknas Nomor 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah

Atas telah memiliki pegawai administrasi sekolah dalam membantu penyelenggaraan kegiatan administrasi sekolah. Namun disebagian sekolah jumlah mereka masih kurang dibandingkan dengan sekolah lain. Untuk mengatasi hal tersebut sebagian kepala sekolah mengambil kebijakan untuk mengangkat tenaga honorer, guna melancarkan kegiatan administrasi sekolah.

Menyadari pentingnya peranan pegawai dalam meningkatkan kualitas pendidikan, maka berbagai usaha telah dilakukan salah satunya adalah dengan meningkatkan kinerja pegawai tersebut dalam menjalankan tugasnya. Kinerja pegawai administrasi berkaitan dengan perencanaan tugas-tugas ketatausahaan, melaksanakannya dan mengevaluasi pencapaian tugasnya. Hal ini penting, karena berdasarkan survey yang penulis laksanakan di sekolah-sekolah banyak pekerjaan tata usaha yang tidak tercapai.

Di samping itu pekerjaan yang dilakukan pegawai, kadangkala tidak sejalan dengan tujuan sekolah. Ada sebagian data-data sekolah yang seharusnya menjadi tugas dan tanggungjawab tata usaha dikerjakan oleh guru bidang study yang ada di sekolah tersebut.

Demikian juga dengan pelaksanaan kegiatan administrasi, pegawai administrasi sekolah belum menjalankan tugasnya dengan optimal. Sebagian besar pegawai hadir di sekolah tidak tepat waktu, bahkan ada sebagian tata usaha datang ke sekolah jika ada pekerjaan yang akan diselesaikan saja. Kondisi ini sangat memprihatinkan, dan akan menghambat pencapaian tujuan sekolah yang bersangkutan.

Kinerja dari seorang pegawai mencerminkan besarnya tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan sehingga bebankerja dicapai



dengan optimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Namun kenyataannya, di SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir, kinerja pegawai masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari tingkat absensi pegawai yang masih tinggi. Di samping itu banyak pula pegawai yang mangkir di saat jam efektif kerja. Sebagian pegawai menghabiskan waktunya di depan komputer hanya main *games* dan sebagainya, mereka baru bekerja jika ada perintah dari atasan.

Secara teoritis banyak faktor-faktor yang menentukan kinerja dari seorang pegawai, baik internal maupun eksternal. Salah satu faktor yang dominan yang penulis temukan di lapangan adalah kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah yang belum kondusif. Pekerjaan yang dilakukan masing-masing pegawai idealnya berlangsung sesuai dengan program kerja yang ditetapkan dan berjalan dengan koordinasi yang baik, tapi dalam prakteknya selalu terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan pekerjaan serta adanya suasana yang kurang nyaman dalam melaksanakan pekerjaan di kantor. Kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Sebagian kepala sekolah belum menjadi mitra yang baik bagi pegawai, sehingga pegawai yang ada menyikapi dengan negatif upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam memajukan sekolahnya.

Sehubungan dengan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di tingkat sekolah, mereka harus bertanggungjawab terhadap kepemimpinannya.

*"Setiap kalian adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas apa yang di pimpinnya, Seorang penguasa adalah pemimpin bagi rakyatnya dan bertanggung jawab atas mereka, seorang istri adalah pemimpin di rumah suaminya dan dia bertanggung jawab atasnya. Seorang hamba sahaya adalah penjaga harga tuannya dan dia bertanggung jawab atasnya. (HR Bukhari)*

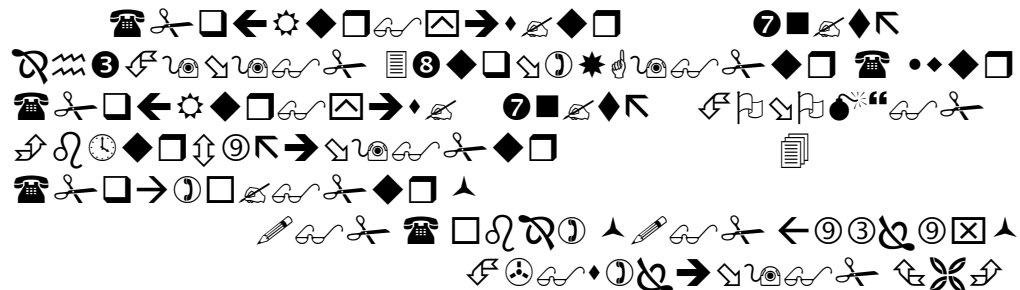
Dalam memberikan perintah kepala sekolah cenderung otoriter, dan hal ini menimbulkan sikap yang beragam terhadap kepemimpinan kepala sekolah tersebut. Akibat lain dari kepemimpinan kepala sekolah yang kurang mendapat perhatian dari pegawai adalah pegawai hanya melaksanakan tugas-tugasnya dengan monoton dan kurang inisiatif untuk melakukan yang lebih baik lagi untuk sekolah.

Pemimpin yang baik akan ditaati oleh bawahannya, karena akan membawa bawahannya ke arah yang lebih baik. Untuk itu sebagai pemimpin, kepala sekolah harus dapat pula mengayomi bawahan yang dipimpinnya. Firman Allah tentang doa orang-orang yang selamat :)) **واجعلنا للمتقين إماما** )) “Dan jadikanlah kami sebagai imam (pemimpin) bagi orang-orang yang bertaqwa” [QS Al-Furqan : 74]. Demikian pula firman Allah **أطيعوا الله و أطيعوا الرسول و أولي الأمر منكم** )) “Taatlah kalian kepada Allah dan taatlah kalian kepada Rasul dan para ulul amri diantara kalian” [QS An-Nisaa’ : 59]. Rasulullah saw bersabda dalam sebuah hadits yang sangat terkenal : “Setiap dari kalian adalah pemimpin, dan setiap dari kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya”.

Di samping faktor sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah, hal lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah iklim sekolah yang kondusif. Iklim sekolah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, dan dapat mengembangkan kemampuannya, karena didukung dan dihargai setiap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Terkait dengan adanya iklim organisasi yang baik, di mana

pegawai saling tolong menolong dan membantu untuk mencapai tujuan,

Firman Allah Q.S Al-Maidah ayat 2:



*“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 siksaNya”.*

Dengan demikian anggapan sementara penulis, hal inilah yang menyebabkan tingkat kinerja pegawainya juga belum optimal. Atas dasar itulah penulis tertarik untuk meneliti "Hubungan antra sikap pegawai terhadap kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai Administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir?"

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dapat dilihat:

1. Kinerja pegawai SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir masih rendah.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir.
3. Sikap Pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah
4. Iklim organisasi SMA Negeri Se-Kabupaten Indragiri Hilir.
5. Dampak sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja pegawai.
6. Dampak iklim organisasi terhadap kinerja pegawai

7. Pandangan pegawai terhadap kepemimpinan dan iklim organisasi.
8. Hubungan pandangan para pegawai dengan kinerja pegawai SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir.

### **C. Pembatasan Masalah**

Mengingat kompleksnya permasalahan penelitian dan keterbatasan waktu serta tenaga, penulis hanya meneliti mengenai faktor sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah (Variabel  $X_1$ ) dan Iklim Organisasi (Variabel  $X_2$ ) dan hubungannya dengan kinerja pegawai (Variabel  $Y$ ). Pembatasan ini dilakukan mengingat bahwa kedua faktor inilah yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir. Di samping itu keterbatasan biaya, tenaga dan lain-lain menjadi pertimbangan dalam penyelesaian permasalahan ini.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka masalah yang dikaji dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir?
2. Apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir?

3. Apakah ada hubungan antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir?

#### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Secara teoritis, penelitian ini dapat bermanfaat untuk mengembangkan wacana disiplin ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia ditinjau dari konsep sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi dan kinerja pegawai.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:
  - a. Pegawai, agar dapat mengetahui pentingnya kepemimpinan kepala sekolah sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja.
  - b. Pegawai, agar dapat mengetahui pentingnya iklim organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja;
  - c. Pegawai, agar dapat menyikapi kepemimpinan kepala sekolah dengan baik sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja;
  - d. Pimpinan, agar dapat membantu pegawai dalam rangka pembinaan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai;
  - e. Pimpinan, agar mencari sumber-sumber yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja sehingga berguna dalam pencapaian tujuan organisasi yang lebih optimal;

## BAB II

### KERANGKA TEORETIS DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### A. Deskripsi Teoretik

##### 1. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun. Impelementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.<sup>1</sup> Kinerja sering juga disebut orang dengan *performance* atau unjuk kerja. Performance menurut Lembaga Administrasi Negara dalam Mulyasa *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pencapaian kerja, pelaksanaan kerja/penampilan kerja<sup>2</sup>. Werther dan Davis dalam Isyandi menyatakan unjuk kerja dapat digambarkan sebagai: apa yang dapat dicapai atas prestasi kerja yang terlihat, dan kemampuan kerja (alat), bekerja berkemampuan dengan menggunakan tenaga. Unjuk kerja merupakan prestasi kerja sesuai dengan catatan yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu<sup>3</sup>.

Dengan demikian unjuk kerja dapat menunjukkan seberapa banyak hasil yang dicapai dibandingkan dengan standar kerja yang ada dalam suatu waktu.

---

<sup>1</sup> Wibowo. *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009) h 4

<sup>2</sup> Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004) h 136

<sup>3</sup> Isyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*. (Pekanbaru: UNRI Press, 2004) h 81

Hasil ini dapat bersifat suatu yang bisa diukur atau sesuatu yang tidak bisa diukur karena merupakan langkah proses dari suatu kegiatan. Sedangkan Smith dalam Sedarmayanti menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah *output drive from processes, human or otherwise*, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses, kemanusiaan atau cara lainnya<sup>4</sup>. Pendapat ini lebih menekankan kinerja yang dimiliki oleh seseorang dilihat dari apa yang telah dilakukannya atau hasil kerja. Jika dilihat dari sudut proses maka kinerja dapat dinyatakan sebagai upaya seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dengan demikian kinerja begitu penting artinya bagi organisasi karena menyangkut pelaksanaan pekerjaan sehingga menghasilkan out put dari suatu pekerjaan.

Mitriani menyatakan kinerja adalah sebagai perangkat proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai serta bagaimana mengatur orang dengan cara meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan<sup>5</sup>.

Sedangkan Robins menyatakan kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target<sup>6</sup>. Hal ini berarti kinerja seseorang dapat dilihat dari proses bagaimana seseorang dapat melaksanakan pekerjaannya. Kinerja adalah perilaku seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan disiplin untuk

---

<sup>4</sup> Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (Bandung: Mandar Madju, 2001) h 50

<sup>5</sup> Mitriani. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi, terjemahan*. (Jakarta: Pustaka Utama Grafiti, 2005) h 17

<sup>6</sup> Robbins, Stephen. *Prilaku Organisasi*. (Jakarta : Prenhallindo, 2000) h 260

menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (*Hersey dan Blanchard*)<sup>7</sup>.

Berbeda dengan pendapat di atas Sigit lebih menekankan kepada pendekatan-pendekatan yang dapat melihat dan mengukur kinerja seseorang yakni: 1) Pendekatan watak (*trait approach*); 2) pendekatan perilaku (*behavioral approach*); 3) pendekatan hasil (*result approach*); dan 4) pendekatan kontijensi (*contingency approach*). Pendekatan watak yaitu menilai watak atau karakter pribadi. Unsur-unsur yang biasanya dinilai ialah inisiatif, pengambilan keputusan, kerajinan, loyalitas, dan ketergantungan<sup>8</sup>.

Pendekatan perilaku menilai perilaku dalam kerja, bagaimana bekerja sendirian, bagaimana bekerja bersama orang lain, bagaimana ia melaksanakan tugasnya, dan lainnya yang berkaitan dengan perilaku dalam bekerja. Pendekatan hasil menilai apa yang telah dihasilkan dari kerja, atau apa yang telah dicapai dari kerja, pendekatan ini mirip dengan apa yang menjadi sasaran *management by objectives*. Pendekatan kontijensi tidak mempunyai cara tertentu melainkan menyatakan bahwa masing-masing pendekatan dapat digunakan tergantung pada situasinya.

---

<sup>7</sup> Hersey and Blanchard. *Management of Organizational Behavior, Publizing Human Resources: (Third Edition. New York: Prentice Hall Inc, 1977) h 406*

<sup>8</sup> Sigit, Soehardi. *Perilaku Organisasi*. (Yogyakarta: FE Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2003) h 134



Kinerja (*performance*) dalam kamus *The New Webster Dictionary* seperti yang dipaparkan Ruky memberikan tiga arti bagi *performance* yakni pertama prestasi, kedua pertunjukan, dan ketiga pelaksanaan tugas. Dalam bahasa Inggris sendiri lebih menggambarkan prestasi kinerja<sup>9</sup>.

Kinerja merupakan perilaku yang harus ditunjukkan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas bukan semata-mata ditujukan kepada hasil dari suatu pekerjaan. Hal ini sesuai dengan konsep yang dikemukakan Sculler dan Jackson yang mendefinisikan kinerja sebagai apa yang harus dilakukan seseorang, bukan apa yang dihasilkan seperti: komunikasi lisan, upaya yang ditunjukkan secara konsisten dan sering, disiplin pribadi, pemberian kemudahan, penyeliaan dan kepemimpinan, manajemen dan administrasi<sup>10</sup>.

Dari uraian pendapat-pendapat ahli sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu kegiatan dan program kerja oleh pegawai untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi. Kinerja pegawai dalam penelitian ini dapat diukur dengan indikator: (a) berorientasi pada prestasi, (b) percaya diri, (c) pengendalian diri, (d) kompetensi.

#### **b. Ciri-Ciri/Karakteristik Kinerja**

Seseorang yang memiliki kinerja yang baik kelihatan dari perilakunya dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi ciri-ciri dan karakteristik orang tersebut. Dengan memperhatikan ciri-ciri yang dimiliki seseorang kita dapat mengukur dan melihat kinerjanya. Kinerja seseorang dapat dilakukan dengan

---

<sup>9</sup> Ruky Achmad. *Sistem Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Gramedia, 2002) h 14

<sup>10</sup> Schuler, Randal S. dan Susan E, Jackson. *Human Resources Management. Position for 21. Edisi Indonesia*. (Jakarta: Erlangga, 1999) h 10

metode tradisional. Adapun ciri-ciri atau karakteristik yang dijadikan ukuran adalah: kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, inisiatif, kreativitas, adaptasi, komitmen, motivasi, sopan dan lain-lain.

Selanjutnya Ruky menyajikan beberapa faktor yang digunakan oleh sebuah perusahaan lembaga keuangan dalam formulir penilaian prestasi kerja karyawan mereka yaitu:

(1) Hasil pekerjaan; (2) kecakapan kerja; (3) kemampuan mengatur pekerjaan; (4) tanggungjawab; (5) pengertian tentang pekerjaan; (6) minat/perhatian; (7) inisiatif; (8) loyalitas; (9) kerjasama; (10) sikap terhadap atasan; (11) sikap terhadap bawahan; (12) sikap terhadap rekan sekerja; (13) kedisiplinan; (14) kreativitas; (15) kejujuran; (16) ketekunan kerja; (17) cara berpakaian; (18) cara berkomunikasi<sup>11</sup>.

Beberapa pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja tidak saja dilihat dari hasil suatu pekerjaan tetapi juga dapat dilihat dari perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehubungan dengan perilaku ada beberapa aspek perilaku yang tampak dalam pelaksanaan pekerjaan, sebagaimana yang diungkapkan Mitchell dalam Sedarmayanti menyatakan kinerja meliputi lima aspek, yaitu: *quality of work; promptness; initiative; capability; communication*. (mutu pekerjaan; ketepatan waktu; inisiatif; kemampuan; dan komunikasi). Kelima aspek tersebut dapat diukur dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang<sup>12</sup>.

Dari beberapa ciri-ciri yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang yang baik dapat dilihat dari perilaku-perilaku yang ditunjukkannya dalam melaksanakan pekerjaan baik di saat perencanaan

---

<sup>11</sup> Ruky, op cit h 42-43

<sup>12</sup> Sedarmayanti, h 51

pekerjaan, pelaksanaan atau proses maupun dari hasil pekerjaan yang dilakukannya.

### c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja yang dimiliki seseorang tidak lahir dengan begitu saja. Banyak faktor dari dalam diri maupun dari luar diri manusia atau faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja seseorang. Sedarmayanti terjadinya ketidak efektifan kinerja seorang pegawai, salah satunya disebabkan oleh faktor, sistem, peranan kelompok, perilaku pengawas, iklim organisasi, kelemahan intelektual, kelemahan psikologis, kelemahan fisik, demotivasi, personalitas, keuangan, preparasi jabatan, orientasi nilai, dan lingkungan eksternal yaitu keluarga, kondisi ekonomi, kondisi politik, kondisi hukum, nilai sosial, pasaran kerja, perubahan teknologi, dan perserikatan<sup>13</sup>.

Pada bagian lain Prawirosentoso mengemukakan bahwa pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi setidaknya dapat dilihat dari aspek: *pertama*, berorientasi pada prestasi, yakni karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya atau dengan kata lain memiliki visi jauh ke depan yang dapat dicapai; *kedua*, Percaya diri maksudnya karyawan yang kinerja tinggi memiliki sikap mental signifikan yang mengarahkan untuk bertindak dengan percaya diri yang tinggi, *ketiga* Pengendalian diri, maksudnya karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi dapat mengendalikan dirinya dalam berbagai situasi, *keempat* kompetensi maksudnya karyawan yang kinerjanya tinggi telah

---

<sup>13</sup> Sedarmayanti op cit h 53

mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi atau prestasi dalam menyelesaikan tugas.

## **2. Sikap terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### **a. Pengertian Sikap**

Sikap atau yang dalam Bahasa Inggris disebut *attitude* yang berarti cara bereaksi terhadap suatu rangsangan. Sikap dapat juga dikatakan bagaimana reaksi seseorang jika ia terkena suatu rangsangan baik mengenai orang, benda-benda, ataupun situasi-situasi yang mengenai dirinya. Kreitner menyatakan bahwa sikap merupakan kecenderungan merespons sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan suatu objek tertentu.<sup>14</sup> Demikian juga Kartono yang menjelaskan bahwa sikap merupakan organisasi dari unsur kognitif, emosional, dan momen-momen kemauan yang khusus dipengaruhi oleh pengalaman-pengalaman masa lampau sehingga sifatnya sangat dinamis dan memberikan pengarahan pada setiap tingkah laku.<sup>15</sup>

Sikap berhubungan juga dengan kesadaran individu. Kesadaran ini tidak hanya mengenai tingkah laku yang sudah terjadi, tetapi juga tingkah laku yang mungkin akan terjadi. Hal ini diungkapkan Thomas dalam Ahmadi bahwa sikap sebagai suatu kesadaran individu menentukan perbuatan-

---

<sup>14</sup> Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat, 2003) h. 182

<sup>15</sup> Kartono, Kartini. *Psikologi Sosial Perusahaan/Industri*. (Jakarta: Rajawali, 2005) h. 224

perbuatan yang nyata ataupun yang mungkin akan terjadi di dalam kegiatan-kegiatan sosial.<sup>16</sup>

Azwar mengemukakan bahwa sikap merupakan konstelasi komponen kognitif, afektif, dan konatif yang berinteraksi dalam memahami, merasakan, dan berperilaku terhadap suatu objek.<sup>17</sup> Seseorang yang bertindak terhadap objek tertentu membutuhkan kesiapan, sehingga melahirkan pandangan positif dan mungkin juga negatif terhadap objek. Handayaniingrat menyatakan sikap adalah kesiapan pada seseorang untuk bertindak secara tertentu terhadap hal-hal tertentu. Sikap dapat positif dan dapat bersifat negatif. Sikap positif kecenderungan tindakan, mendekati, menyenangkan, mengharapkan objek tertentu; sedangkan sikap negatif terdapat kecenderungan untuk menjauhi, menghindari, membenci, tidak menyukai objek tertentu.<sup>18</sup>

Tindakan seseorang terhadap objek yang diamati dilihat dan dirasakan menimbulkan perasaan dalam dirinya, baik perasaan senang maupun tidak senang terhadap objek tersebut. Sejalan dengan itu, Robbins menyatakan sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.<sup>19</sup>

Beberapa pendapat di atas disimpulkan sikap adalah ungkapan perasaan senang atau tidak senang seseorang terhadap suatu objek.

---

<sup>16</sup> Ahmadi, Abu. *Psikologi Sosial*. (Jakarta: Bina Ilmu, 2005) h. 52

<sup>17</sup> Azwar, Saifuddin. *Sikap Manusia Teori dan Pengalamannya*. (Yogyakarta: Liberty, 2008) h. 4

<sup>18</sup> Handayaniingrat, Soewarno. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. (Jakarta: Masagung, 2009) h. 84

<sup>19</sup> Robbins, Sthepen. *Prilaku Organisasi (terjemahan dalam Bahasa Indonesia Edisi II)*. (Jakarta: Prenhalindo, 2001) h. 138

## **b. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Hakekat kepemimpinan menurut Carter V. Good dibatasi pada dua aspek; 1. *The ability and readiness to inspire, guide, direct or manage others*, 2. *the role of interpreter of interest and objectives of a group, to grow up recognizing and accepting the interpreter as spokesman*<sup>20</sup>. Dari pendapat Good ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan itu tidak lain adalah kesiapan mental yang terwujud dalam bentuk kemampuan seseorang, memberikan bimbingan, mengarahkan dan mengatur serta mengelola orang lain agar mereka berbuat sesuatu. Kesiapan dan kemampuan itu pada situasi tertentu memberikan kemungkinan kepada pemimpin tersebut untuk memainkan peranan sebagai juru tafsir tentang kepentingan dan tujuan kelompok atau tujuan-tujuan yang diinginkan untuk dicapai oleh sekelompok individu.

Vivienne Anderson dan Daniel R. Davis mendefinisikan *leadership is that quality which evokes from coworkers their voluntary active participation and assuming responsibilities which contribute the growth in relationship attitude and activities of the group*<sup>21</sup>. Dari kedua ahli atas, memandang kepemimpinan itu sebagai sifat, kualitas kepribadian dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Dengan sifat, kualitas kepribadian dan kemampuan tersebut memungkinkan ia dapat mempengaruhi anggota-anggotanya. Karena kemampuan mempengaruhi dari pemimpin tersebut, maka pegawai dengan

---

<sup>20</sup> Carter V Good. *Dictionary of Education*. (New York, Toronto; Mc Graw-Hill Company, 1957) h.313

<sup>21</sup> Vivienne Anderson and Daniel R. Davis. *Pattern of Educational Leadership*. (New York EnglewoodCliff Prentice Hill Inc, 1956) h.8

penuh kerelaan menerima tanggungjawab dan giat ambil bagian aktif pada setiap kegiatan kerja kelompok di mana ia bekerja.

Menurut Colquitt *leadership as the use of power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement.*<sup>22</sup> Sedangkan McShane menyatakan *leadership is about influencing, motivating, and enabling others to contribute toward the effectiveness and success of the organization of which they are members.*<sup>23</sup>

Kepemimpinan adalah pengaruh komunikasi langsung antar pribadi dalam situasi tertentu untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Tannebaum dalam Sudarwan mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sikap pribadi yang ditampilkan seseorang dalam memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Demikian juga pendapat Menurut Rauch dan Behling, dalam Sudarwan bahwa kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama.<sup>24</sup>

Definisi kepemimpinan juga disampaikan Wahjosumidjo ke dalam istilah sifat-sifat perilaku pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administrasi<sup>25</sup>. Pengaruh yang diberikan oleh seorang pimpinan terhadap bawahan bukan saja pengaruh dalam arti pelaksanaan tugas atau pekerjaan sehari-hari di bidang administrasi,

---

<sup>22</sup> Jason A. Colquitt. *Organizational Behavior*. (New York: McGraw-Hill/Irwin Compemis Inc, 2009) h 441

<sup>23</sup> Steven L. McShane- Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behavior*. (New York, Mc Graw-Hill International Edition, 2008) h 402

<sup>24</sup> Sudarwan Danim. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2009) h2

<sup>25</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001) h.17

tetapi juga dalam hal bekerja sama dalam suatu interaksi sosial dan hubungan kerja sama dalam tugas. Hal ini berarti bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya terbatas pada dinding sekolah saja, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari di luar sekolah.

Sejalan dengan pendapat di atas, Anoraga mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi langsung dan tidak langsung dengan maksud untuk mengerakkan orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu<sup>26</sup>.

Purwanto menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan bawahan agar mau melaksanakan tugas yang dibebankan<sup>27</sup>.

Hill dan Coons dalam Gary Yulk mengatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku-perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama<sup>28</sup>. Nawawi mendefinisikan, kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan mengawasi pikiran, perasaan atau tindakan dan tingkah laku orang lain<sup>29</sup>.

Kepemimpinan berkaitan juga dengan seni dan kemampuan mempengaruhi seseorang atau kelompok orang untuk bertindak. Menurut Robins kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke

---

<sup>26</sup> Anoraga, Panji. (2001). *Psikologi Kepemimpinan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2001) h2

<sup>27</sup> Purwanto, Ngalim. *Administrasi Pendidikan*. (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 2005) h.26

<sup>28</sup> Yulk Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. (Jakarta : Prenhallindo, 2008) h. 2

<sup>29</sup> Nawawi, Hadari . *Kepemimpinan yang Efektif*. ( Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2000) h 79



arah pencapaian tujuan. Pengaruh itu dihasilkan dari interaksi atas dasar posisi formal ataupun informal<sup>30</sup>. Kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasikan dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini berarti disamping adanya kemampuan pemimpin untuk mengkoordinasikan segala sumber daya yang ada, juga adanya kemampuan untuk memotivasi bawahan sehingga dapat bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara individu maupun kelompok.

Siagian mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahan untuk berpikir, bertindak sedemikian rupa sehingga perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pendapat lain dikemukakan Farland dalam Handayaniingrat, bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses di mana pemimpin digambarkan akan memberikan perintah/pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan<sup>31</sup>. Kepemimpinan itu tidak lain daripada kesiapan mental yang terwujud dalam bentuk kemampuan seseorang memberikan bimbingan, mengarahkan, menggerakkan dan mengatur serta mengelola orang lain agar berbuat sesuatu. Kesiapan dan kemampuan itu pada situasi tertentu memberikan kemungkinan

---

<sup>30</sup> Robbins, Stephen. *Prilaku Organisasi*. (Jakarta : Prenhallindo, 2000) h25

<sup>31</sup> Handayaniingrat, Soewarno. *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen* . (Jakarta: Bina Aksara, 2001) h. 6

kepada pemimpin tersebut memainkan peranan sebagai juru tafsir tentang kepentingan/minat dan tujuan kelompok atau tujuan-tujuan yang diinginkan untuk dicapai oleh kelompok individu.

Pengaruh kepemimpinan itu pada pihak lain dapat mengembangkan hubungan kemanusiaan yang baik, dan dapat mempengaruhi pertumbuhan sikap-sikap yang positif dari individu yang dipimpinnya. Pengaruh hasil yang dapat dicapai oleh kegiatan kerjasama dalam situasi kelompok tersebut. Jelaslah bahwa seorang pemimpin merupakan seorang yang bertugas dalam memimpin pelaksanaan aktivitas kerja bawahan baik secara individu maupun secara kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Khususnya di lembaga pendidikan atau sekolah, kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting. Jika kepala sekolah memimpin sekolahnya dengan baik, maka komponen sekolah seperti guru dan tata usaha sekolah memberikan apresiasi yang baik pula kepada kepala sekolah. Sebagai pemimpin di tingkat sekolah, kepala sekolah tidak hanya membina guru saja, tetapi juga membina tata usaha sekolah sehingga dapat bekerja guna kelancaran administrasi sekolah.

Dari penjelasan ahli di atas disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan pimpinan dalam mempengaruhi bawahan untuk bekerja mencapai tujuan sekolah dengan indikator (1) mengarahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, (2) mendorong pegawai dalam bekerja, (3) mempengaruhi pegawai untuk berbuat yang terbaik bagi pekerjaan, dan (4) menggerakkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sikap terhadap kepemimpinan kepala sekolah adalah ungkapan perasaan senang atau tidak senang terhadap usaha yang dilakukan kepala sekolah terhadap pegawai untuk mencapai tujuan sekolah yang dapat dilihat dari indikator (1) mengarahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, (2) mendorong pegawai dalam bekerja, (3) mempengaruhi pegawai untuk berbuat yang terbaik bagi pekerjaan, dan (4) menggerakkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

### **3. Iklim Organisasi**

Iklim organisasi yang baik dan kondusif sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku para staf dan komponen lain yang berada dalam organisasi, sehingga menimbulkan kegairahan dan semangat bekerja kepada karyawan. Dengan demikian keberadaan iklim disuatu sekolah sangat penting diperhatikan, karena iklim akan menentukan dan membedakan antara suatu organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Untuk lebih memahami pengertian tentang iklim organisasi berikut akan dipaparkan beberapa pendapat para ahli yang mengemukakan pengertian dan definisi tentang iklim organisasi. Menurut Steers, iklim organisasi adalah sikap, nilai, norma dan perasaan yang lazim dimiliki para pekerja sehubungan dengan organisasi<sup>32</sup>. Hal ini berarti iklim yang ada merupakan perpaduan sikap, nilai dan norma yang dipatuhi oleh anggota organisasi sehingga karyawan akan merasa memiliki organisasinya. Sikap, nilai-nilai, dan norma-norma tersebut sudah menjadi

---

<sup>32</sup> Richard M. Steers. *Efektifitas Organisasi*. (Jakarta: Erlangga, 2000) h 123

tradisi dan kebiasaan atau menjadi ciri khas komponen sekolah yang ada dalam menjalani kegiatan dan aktivitasnya masing-masing di sekolah.

Memperhatikan penjelasan Steers di atas lebih dalam, bahwa ada dua hal penting yang harus dilihat. Pertama, terkait dengan persepsi yaitu iklim organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat oleh pekerja, jadi belum tentu itu adalah iklim yang sesungguhnya. Misalnya, jika pekerja merasa iklimnya terlalu otoriter maka dapat diduga bahwa mereka akan bertindak sesuai dengan anggapan tersebut, meskipun pimpinan telah berusaha bersikap demokratis. Kedua, terkait dengan adanya anggapan hubungan antara ciri dan kegiatan lainnya dari organisasi iklim. Umumnya dipercaya bahwa ciri yang unik dari suatu organisasi tertentu, bersama dengan kegiatan dan perilaku manajemen, sangat menentukan iklim organisasi tersebut, sehingga dipercaya bahwa iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku para pekerjanya.

Menurut Hoy dan Sikula dalam Pidarta bahwa iklim organisasi adalah karakteristik organisasi tertentu yang membedakan dengan organisasi lain yang dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya. Iklim organisasi merupakan perluasan konsep moral kerja. Bila moral kerja menyangkut sikap praktek, tradisi dan kebiasaan bekerja dalam organisasi<sup>33</sup>.

Gibson, Ivancevich dan Donnely mengatakan iklim organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dianggap menjadi kekuatan utama

---

<sup>33</sup> Made Pidarta, op. cit h 131

memperngaruhi karyawan<sup>34</sup>. Dalam hal ini perilaku karyawan akan terbentuk dari iklim yang diciptakan dalam suatu organisasi kerja. Perilaku positif karyawan terhadap kerjanya akan timbul dari lingkungan yang kondusif.

Sekolah merupakan sebuah organisasi pendidikan yang memiliki komponen-komponen sebagaimana halnya organisasi lain yang juga memiliki iklim organisasi. Sebagai sebuah organisasi sekolah juga memiliki iklim organisasi yang lebih dikenal dengan iklim sekolah. Iklim sekolah secara etimologi atau dari asal usul katanya, merupakan terjemahan dari kata “*Climate*”. Sackman dalam Pace yang menurutnya iklim sekolah adalah suatu kiasan yang memberikan gambaran yang gamblang pada tingkat kognitif, emosional, perilaku, menyatakan suatu bagian tertentu pada tindakan tanpa menetapkan perilaku<sup>35</sup>. Dari penjelasan di atas, iklim sekolah terdiri dari seperangkat karakteristik internal yang membedakan suatu sekolah dari sekolah lainnya dan mempengaruhi tingkah laku orang di dalamnya.

Iklim organisasi sekolah melibatkan segala unsur yang ada dalam kelompok organisasi tersebut yang melibatkan sekelompok murid, guru-guru, administrator di mana mereka bekerja untuk terlaksananya suatu sistem yang ada dalam organisasi sekolah, saling berinteraksi guna mencapai tujuan organisasi sekolah. Sejalan dengan pandangan tersebut menurut Arikunto menyatakan iklim organisasi sekolah yang baik adalah suasana kekeluargaan dan suasana kerja yang ditandai antara lain dengan kebebasan berbicara mengemukakan pendapat dan hubungan yang akrab antara pegawai dengan

---

<sup>34</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997) h.169

<sup>35</sup> Pace, Wayne. *Komunikasi Organisasi*. (Bandung: Rosda Karya, 2008) h147

pegawai, pegawai dengan kepala sekolah<sup>36</sup>. Pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi sekolah adalah suasana hubungan baik dan harmonis antara personil yang ada dalam organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Hoy dan Miskell dalam Hadiyanto menyatakan iklim sekolah adalah produk akhir dari interaksi antar kelompok peserta didik di sekolah, guru-guru dan para pegawai administrasi yang bekerja untuk mencapai keseimbangan antara dimensi organisasi (sekolah) dengan dimensi individu. Di samping itu iklim sekolah merupakan kualitas dari lingkungan sekolah yang terus menerus dialami guru-guru, mempengaruhi tingkah laku mereka berdasarkan pada persepsi kolektif tingkah laku mereka<sup>37</sup>.

Sejalan dengan pendapat di atas Sergiovani dan Starratt menyatakan bahwa Iklim sekolah merupakan karakteristik yang ada (*the enduring characteristics*) yang menggambarkan ciri-ciri psikologis (*psychological character*) dari suatu sekolah tertentu yang membedakan suatu sekolah dengan sekolah lainnya, mempengaruhi tingkah laku guru dan peserta didik dan merupakan perasaan psikologis (*psychological feel*) yang dimiliki guru dan peserta didik di sekolah tertentu<sup>38</sup>.

Iklim sekolah mempunyai jenis-jenis atau tingkatan-tingkatan, mulai dari yang kondusif sampai kepada iklim yang paling tidak kondusif, Menurut Silver dalam Burhanudin menggolongkan iklim organisasi dalam beberapa jenis:

---

<sup>36</sup> Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Pengajaran Manusiawi*. (Jakarta: Rineka) h.298

<sup>37</sup> Hadiyanto. *Iklim Kelas dan Sekolah, Teori, Riset dan Aplikasi di Sekolah*. (Padang. UNP, 2000) h.179

<sup>38</sup> Hadiyanto, op.cit. h180

a. Iklim Terbuka

Iklim terbuka adalah melukiskan organisasi penuh semangat dan hidup. Memberikan kepuasan anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhannya. Tindakan pimpinan lancar dan serasi dari pegawai sekolah. Para pegawai sekolah mudah memperoleh kepuasan dan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Ciri-ciri iklim terbuka yang demikian adalah kewajaran dari tingkat semua anggota.

b. Iklim Bebas

Iklim bebas adalah melukiskan suasana organisasi di mana tindakan kepala sekolah (pemimpin) muncul. Pertama-tama dari kelompok pegawai, kepala sekolah sedikit melakukan pengawasan. Kinerja pertama karena untuk memenuhi kepuasan pribadi.

c. Iklim Terkontrol

Iklim terkontrol adalah bercirikan impersonal dan semangat mementingkan tugas, sementara kepentingan pegawai kurang diperhatikan. Pegawai akhirnya memperhatikan tugas-tugas yang ditetapkan oleh kepala sekolah karena takut atau merasa terpaksa, sedangkan perhatian yang ditujukan pada kebutuhan pribadi sangat kecil.

d. Iklim Familiar (kekeluargaan)

Iklim familiar atau kekeluargaan adalah suatu iklim yang terlalu bersifat manusiawi dan tidak terkontrol. Para anggota hanya berlomba-lomba untuk memenuhi tuntutan pribadi, namun sangat sedikit perhatian terhadap tugas dan kontrol sosial yang ada kurang diperhatikan.

e. Iklim Keayahan (*faternal climate*)

Iklim keayahan adalah bercirikan adanya penekanan bagi munculnya kepemimpinan dari anggota organisasi. Kepala sekolah biasanya berusaha menekan atau tidak menghargai adanya inisiatif yang muncul dari pegawai. Kecakapan yang dimiliki pegawai tidak dimanfaatkan untuk melengkapinya kekurangan yang dimiliki kepala sekolah. Dalam iklim ini kepuasan yang diperoleh bawahan sedikit, baik bertalian dengan prestasi ataupun dengan kebutuhan pribadi.

f. Iklim Tertutup

Iklim tertutup adalah organisasi yang memiliki iklim para anggota biasanya bersikap acuh tak acuh atau masa bodoh<sup>39</sup>.

Iklim itu sendiri mempunyai tingkatan-tingkatan. Tingkatan-tingkatan tersebut mulai dari yang paling kondusif sampai dengan yang paling tidak kondusif. Silver dalam Pidarta memaparkan tingkatan iklim tersebut.

- a. Iklim terbuka, ialah hubungan dan pergaulan berjalan lancar, tidak ada sesuatu yang bersifat rahasia.
- b. Iklim *autonomi*, yaitu pegawai dapat kebebasan berinisiatif, berkreasi dan bekerja, juga bebas dalam memenuhi kebutuhannya.
- c. Iklim terkontrol, ialah apabila pegawai diharapkan bekerja dengan tekun tetapi tetap memiliki rasa kebersamaan.
- d. Iklim kekeluargaan, ialah mementingkan kerjasama dan toleransi cukup tinggi.

---

<sup>39</sup> Burhanudin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2004) h.270



- e. Iklim kebapakan, adalah manakala pegawai bekerja relatif taat kepada perintah kepala sekolah serta tidak membantah.
- f. Iklim tertutup, ialah kontak hubungan sangat sedikit, orang cenderung bekerja sendiri, dengan kompetisi yang cukup tinggi<sup>40</sup>.

Dari jenis dan tingkatan iklim di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah seharusnya berusaha menciptakan iklim pada tingkatan-tingkatan yang kondusif, sebab iklim di samping mempengaruhi kegairahan pegawai bekerja, juga berpengaruh langsung terhadap sikap pegawai serta pelaksanaan inovasi di sekolah.

Di dalam kehidupan sekolah, guru dan pegawai menghabiskan hampir seperempat dari seluruh waktu yang dimiliki pegawai sehari-hari, untuk itu pegawai perlu memperoleh ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja. Oleh karena itu iklim organisasi sekolah merupakan sesuatu yang diusahakan harus baik, karena banyak faktor-faktor yang mempengaruhi.

Pidarta menyatakan banyak hal yang mempengaruhi iklim dan lingkungan bekerja pegawai. Beberapa diantaranya adalah (a) penempatan personalia; (b) pembinaan antar hubungan dan komunikasi; (c) dinamisasi dan penyelesaian konflik; (d) pemanfaatan informasi; (e) dan peningkatan lingkungan kerja<sup>41</sup>. Steers menyatakan: ada empat faktor yang mempengaruhi iklim organisasi. Faktor-faktor tersebut timbul dari dalam struktur atau teknologi organisasi, lingkungan tugas luar, atau dari kebijakan dan praktek yang ditetapkan manajemen puncak<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Pidarta, Made. (2008). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Bina Aksara, 2008) h.73

<sup>41</sup> ibid

<sup>42</sup> Steers, Richard M. *Efektivitas Organisasi*. (Jakarta: Erlangga, 2000) h.126

Beberapa faktor-faktor yang dijelaskan di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklim sekolah sebagai berikut: (a) penempatan personalia; (b) pembinaan antar hubungan dan komunikasi; (c) dinamisasi dan penyelesaian konflik; (d) pemanfaatan informasi; (e) peningkatan lingkungan kerja; (f) struktur; (g) teknologi organisasi; (h) lingkungan tugas luar; (i) kebijakan dan praktek manajemen puncak.

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian terdahulu bahwa iklim organisasi atau iklim sekolah merupakan suasana hubungan yang harmonis antara segenap komponen sekolah, baik antara pegawai dengan pegawai, pegawai dengan kepala sekolah. Sejalan dengan hal tersebut Arikunto menyatakan iklim organisasi yang baik adalah suasana kekeluargaan dan suasana kerja yang ditandai dengan adanya kebebasan berbicara dan mengeluarkan pendapat.”<sup>43</sup>.

Lebih lanjut Arikunto menyatakan iklim sekolah yang kondusif terjadi apabila lingkungan sekolah dalam keadaan atau suasana tenang/tidak mencekam, kepemimpinan yang mendukung, hubungan antar pribadi yang sangat dekat, kerja sama yang baik, ada kesetiaan kelompok, tanggungjawab atas tugas masing-masing, saling percaya, percaya diri, dan mengarah kepada pencapaian tujuan yang tinggi. Hal ini berarti iklim sekolah yang baik didukung dengan adanya suasana dan kondisi lingkungan yang kondusif baik

---

<sup>43</sup> Arikunto, op.cit h 298

kondisi fisik maupun hubungan sosial dalam melaksanakan pekerjaan di sekolah<sup>44</sup>.

Beberapa pendapat ahli di atas tentang ciri-ciri atau tanda-tanda iklim sekolah yang baik dan kondusif dapat disimpulkan bahwa iklim sekolah yang baik adalah suasana tenang dalam hubungan antar pribadi yang ada di sekolah.

Dimensi-dimensi iklim organisasi dapat dikelompokkan menjadi sepuluh dimensi iklim, Steers mengemukakan sepuluh dimensi iklim organisasi yakni:

- a. Struktur tugas. Tingkat perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas oleh organisasi.
- b. Hubungan imbalan-hukum. Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi dan jasa dan bukan pada pertimbangan lain seperti senioritas, *favouritisme* dan seterusnya.
- c. Sentralisasi keputusan. Batas keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas.
- d. Tekanan pada prestasi. Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran karya organisasi.
- e. Tekanan pada latihan dan pengembangan. Tingkat batas organisasi berusaha meningkatkan prestasi kerja individu melalui kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat.
- f. Keamanan versus resiko. Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya.

---

<sup>44</sup> ibid

- g. Keterbukaan versus tertutupan. Tingkat batas orang-orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik dari pada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama.
- h. Status dan semangat. Perasaan umum di antara individu bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang baik.
- i. Pengakuan dan umpan balik. Tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenai pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya.
- j. Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum. Tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif. Termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metode baru, dan mengembangkan keterampilan baru pada pekerja sebelum masalah menjadi gawat<sup>45</sup>.

Sedangkan Moos dalam Hadiyanto menyatakan dimensi iklim sekolah sebagai berikut dimensi hubungan (*relationship*), dimensi pertumbuhan/perkembangan (*personal growth/development*) dan dimensi perubahan dan perbaikan sistem (*system maintenance and change*). Di samping itu, Arter dalam Hadiyanto menambahkan satu dimensi lagi dalam rangka melengkapi dimensi-dimensi yang dikemukakan Moos, yaitu dimensi lingkungan fisik (*psysical environment*)<sup>46</sup>.

Lebih jelasnya dimensi-dimensi di atas dapat dijelaskan satu persatu seperti yang dikemukakan oleh kedua ahli di atas.

---

<sup>45</sup> Steers. Op. cit h 126

<sup>46</sup> Hadiyanto. Op cit h 179

a. Dimensi hubungan

Dimensi hubungan mengukur sejauh mana keterlibatan personalia yang ada di sekolah seperti kepala sekolah, guru dan peserta didik, pegawai saling mendukung dan membantu dan sejauh mana mereka dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka. Dimensi ini mencakup aspek afektif dari interaksi antara pegawai dengan pegawai dan personalia sekolah lainnya. Skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah dukungan peserta didik (*student support*), afiliasi (*affiliation*), keretakan (*disengagement*), keintiman (*intimacy*), kedekatan (*closeness*), dan keterlibatan (*involvement*).

b. Dimensi pertumbuhan/perkembangan pribadi

Dimensi pertumbuhan pribadi yang disebut juga dimensi yang berorientasi pada tujuan yang membicarakan tujuan utama sekolah dalam mendukung pertumbuhan dan perkembangan pribadi dan motivasi pegawai untuk tumbuh dan berkembang. Skala dalam dimensi ini antara lain; minat profesional (*professional interest*), halangan (*hindrence*), kepercayaan (*thrust*), standar prestasi (*achievement standart*) dan orientasi pada tugas (*task oriented*).

c. Dimensi perubahan dan perbaikan sistem

Dimensi ini membicarakan sejauh mana iklim sekolah mendukung harapan, memperbaiki kontrol (pengawasan) dan merespon perubahan. Skala yang termasuk dimensi ini adalah kebebasan staf (*staff freedom*), partisipasi dalam pembuatan keputusan (*partisipatory decision making*), inovasi (*inovation*), tekanan kerja (*work pressure*), kejelasan tugas (*clarity*) dan pengawasan (*control*).

d. Dimensi lingkungan fisik

Dimensi ini membicarakan sejauh mana lingkungan fisik seperti fasilitas sekolah dapat mendukung harapan pelaksanaan tugas. Skala iklim yang termasuk dalam dimensi ini adalah kelengkapan sumber (*resource adequacy*), dan kenyamanan lingkungan (*physical comfort*).

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suasana kerja yang menyenangkan dalam suatu organisasi dengan indikator (1) kerjasama, (2) tanggung jawab, (3) saling percaya, (4) saling menghargai, (5) kebersamaan, dan (6) fasilitas untuk melaksanakan kegiatan dalam mencapai tujuan pendidikan.

## **B. Kerangka Berpikir**

### **1. Hubungan antara Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Pegawai**

Suatu organisasi setingkat sekolah dipimpin oleh kepala sekolah. Secara struktur organisasi kepala sekolah memiliki bawahan seperti guru-guru, pegawai, laboran, dan staf sekolah lainnya, yang saling bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kemajuan suatu sekolah terletak ditangan pemimpinnya. Untuk itu dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah memiliki fungsi dan tugas yang juga didelegasikan kepada bawahan, seperti kegiatan administrasi yang dilakukan oleh pegawai administrasi sekolah. Pemimpin harus dapat mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Siagian menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan

seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahan untuk berpikir, bertindak sedemikian rupa sehingga perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pendapat lain dikemukakan Farland dalam Handayaniingrat, bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses di mana pemimpin digambarkan akan memberikan perintah/pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan<sup>47</sup>. Dengan bimbingan dan arahan yang dibelirkannya kepada bawahan dalam menjalankan pekerjaannya maka pegawai tersebut bersemangat dalam bekerja.

Pengaruh kepemimpinan itu pada pihak lain dapat mengembangkan hubungan kemanusiaan yang baik, dan dapat mempengaruhi pertumbuhan sikap-sikap yang positif dari individu yang dipimpinnya. Pengaruh hasil yang dapat dicapai oleh kegiatan kerjasama dalam situasi kelompok tersebut. Pertumbuhan sikap-sikap yang positif tersebut tentunya memerlukan teladan dari kepemimpinan itu sendiri. Bagaimana mungkin bawahan dapat bekerja dengan semangat jika kepala sekolah itu sendiri tidak memiliki semangat dalam memimpin sekolahnya. Hal ini tentunya menimbulkan sikap yang negatif dari pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah.

Pegawai yang menyikapi dengan positif kepemimpinan kepala sekolah, akan bekerja dengan semangat dalam menyelesaikan tugas-tugas administrasi yang dibebankan kepadanya, dan sebaliknya jika pegawai menyikapi dengan

---

<sup>47</sup> Handayaniingrat, Soewarno. *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*. (Jakarta: Bina Aksara, 2001) h 6

negatif maka pegawai bekerja asal jadi yang pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan sekolah.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka diduga bahwa dengan adanya sikap yang positif dari pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah maka dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut dalam menjalankan pekerjaannya.

## **2. Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kinerja**

Seseorang dapat melakukan pekerjaannya jika dalam organisasi tersebut tercipta iklim kerja yang kondusif. Situasi yang demikian akan dapat membuat setiap pegawai merasa betah berada di tempat kerjanya dan membangkitkan pegawai untuk menampilkan pekerjaan semaksimal mungkin. Iklim yang kondusif ini menyebabkan timbulnya disiplin kerja bagi pegawai.

Selanjutnya, pegawai yang bekerja dengan tenang dan nyaman tidak terburu-buru dan penuh semangat serta mempunyai motivasi yang tinggi maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Artinya dapat diselesaikan sesuai dengan standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang-orang akan senang melakukan pekerjaannya. Kinerja pegawai akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan karena pegawai tersebut disiplin dalam menjalankan pekerjaannya.

Hal itu sesuai dengan pernyataan Schatz bahwa iklim kerja organisasi senantiasa mempengaruhi kondisi dasar dan perilaku orang-orang yang ada di dalamnya. Sebagai seorang kepala sekolah, harus senantiasa meluangkan waktu guna mempelajari dan memahami kondisi-kondisi lingkungan agar mampu menciptakan suatu iklim keberhasilan. Dengan menciptakan iklim



keberhasilan atau lingkungan kerja yang kondusif mungkin efektivitas dari pekerjaan akan meningkat.<sup>48</sup>

Dengan demikian, salah satu faktor yang dapat menentukan serta mendorong kinerja seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sehari-hari adalah iklim organisasi atau iklim sekolah. Iklim organisasi atau iklim suatu sekolah adalah merupakan suatu suasana yang dapat mendorong para guru untuk dapat berbuat sesuatu sehingga produktivitas kerja guru dapat ditingkatkan, hal ini sama dengan ungkapan Sikula bahwa iklim organisasi mencakup praktek, tradisi, dan kebiasaan-kebiasaan pekerja dalam organisasi. Hal yang sama sesuai dengan pendapat Williams dalam Pidarta mengungkapkan bahwa iklim organisasi perlu diperhatikan, karena iklim organisasi yang kondusif membuat para pegawai merasa nyaman dan tenang dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga ia terus merasakan semangat yang tinggi dalam bekerja. Dengan demikian diduga bahwa iklim organisasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya di kantor.

### **3. Hubungan antara Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Kepala sekolah harus dapat mengelola organisasi sekolahnya secara profesional. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah harus menjalankan kepemimpinannya dengan baik sehingga mendapat respon positif dari pegawai. Jika pegawai menilai kepala sekolah mampu memberikan contoh dan teladan kepada bawahan dalam menjalankan tugasnya maka kinerja pegawai semakin

---

<sup>48</sup> Schatz op cit h128

meningkat. Demikian pula dalam pelaksanaan tugas pemimpin atau kepala sekolah dalam membina dan membimbing bawahannya untuk melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan prosedur yang berlaku. Di samping itu kepala sekolah juga harus mampu menggerakkan dan memotivasi bawahannya dalam menjalankan pekerjaan dengan baik, sehingga tujuan sekolah dapat dicapai dengan efektif.

Banyak hal yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya secara efektif sehingga disikapi dengan baik oleh pegawai. Kepala sekolah yang dapat menjalankan tipe-tipe kepemimpinan berdasarkan kebutuhan lapangan tentu menimbulkan sikap bagi pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Di samping itu faktor iklim sekolah mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut. Dengan adanya iklim yang kondusif, pegawai merasa tenang dan nyaman dalam bekerja, pegawai tenang dalam berkoordinasi dan berkomunikasi dengan komponen-komponen sekolah tersebut.

Hal itu sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Schatz, bahwa iklim organisasi senantiasa mempengaruhi kondisi dasar dan perilaku orang-orang yang ada di dalamnya sehingga menimbulkan dampak bagi peningkatan kinerja pegawai. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus senantiasa meluangkan waktu guna mempelajari dan memahami kondisi-kondisi lingkungan agar mampu menciptakan suatu iklim keberhasilan<sup>49</sup>. Dengan menciptakan iklim keberhasilan atau lingkungan kerja yang kondusif mungkin, maka semangat pegawai akan meningkat.

---

<sup>49</sup> Schatt, Kenneth dan Schatz Linda. *Keberhasilan daya Pengaruh dalam Manajemen*. (Tanpa Penerbit dan tahun). h 122

Pernyataan dan kutipan di atas menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu (internal) ataupun faktor yang berasal dari luar individu (eksternal). Faktor-faktor tersebut di antaranya adalah faktor iklim organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah. Dengan memperhatikan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi dan sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut. Oleh sebab itu sebagai pimpinan sekolah perlu menyadari akan pentingnya hal tersebut dan lebih dari itu sudah seharusnya untuk selalu berusaha mengusahakan agar tercipta iklim organisasi yang efektif dan berusaha untuk meningkatkan dan menemukan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan sekolah dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Dari uraian di atas, kita dapat melihat bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak variabel, di antaranya adalah sikap terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah. Dengan demikian diduga bahwa sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai.

### **C. Hipotesis Penelitian**

Berkenaan dengan masalah yang diteliti, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja pegawai administrasi;

2. Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai administrasi;
3. Terdapat hubungan positif antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan Kinerja pegawai administrasi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir, yang terdiri dari 20 sekolah dengan jumlah pegawai administrasi sebanyak 78 orang.

##### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan bulan Maret sampai Juni 2011 atau selama 4 bulan.

#### **B. Bentuk Penelitian**

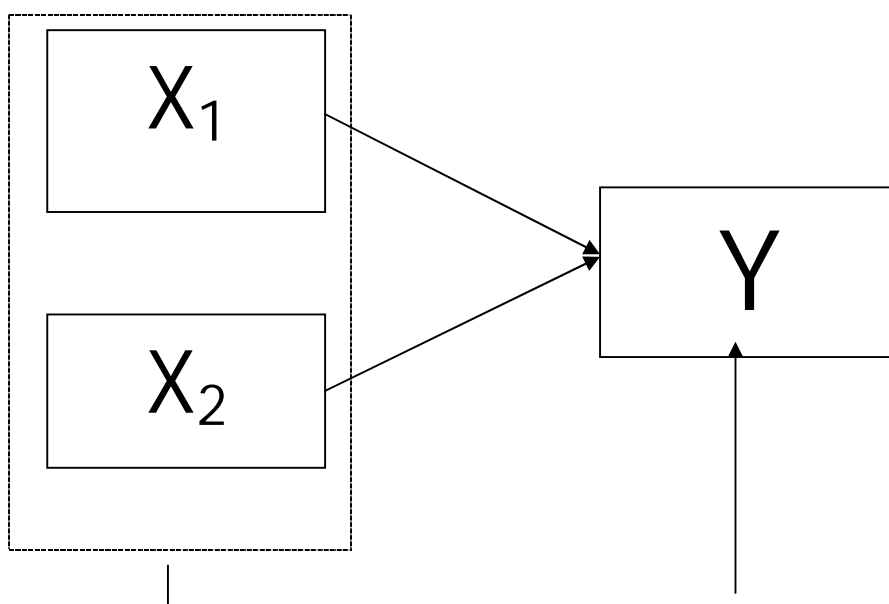
Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei dengan pendekatan korelasional. Sifat penelitian deskriptif menggambarkan faktor apa adanya. Fakta-fakta dikaji untuk melihat hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini juga bersifat inferensial yang menghitung data hasil penelitian untuk memprediksi kecenderungan yang akan terjadi. Kajian penelitian ini menyangkut studi korelasi dan regresi. Menurut Arikunto penelitian korelasional merupakan penelitian yang dimaksud untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua atau beberapa variabel<sup>1</sup>. Sugiyono menyatakan pula bahwa penelitian korelasional ialah peneliti berusaha menghubungkan suatu fenomena dengan cara menentukan tingkat atau derajat

---

<sup>1</sup> Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2008) h. 326

hubungan di antara dua variabel tersebut<sup>2</sup>. Dengan demikian hubungan variabel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hubungan antara variabel sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah (variabel  $X_1$ ) terhadap kinerja (variabel terikat), hubungan antara variabel iklim organisasi (variabel  $X_2$ ) terhadap kinerja (variabel  $Y$ ) dan hubungan antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi (variabel  $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap kinerja (variabel  $Y$ ).

Hubungan ketiga variabel tersebut dapat digambarkan dalam konstelasi hubungan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Konstelasi Hubungan Antarvariabel Penelitian

Keterangan:

Y : Kinerja

$X_1$  : Sikap pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah

$X_2$  : Iklim Organisasi

<sup>2</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*. (Bandung: Alfabeta, 2008) h. 3

## C. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi Penelitian

Populasi terjangkau dalam suatu penelitian merupakan sekelompok objek yang dapat dijadikan sebagai sumber penelitian yang berbentuk benda-benda, manusia ataupun peristiwa sebagai objek penelitian. Populasi bukan hanya manusia tetapi juga benda-benda lainnya<sup>3</sup>. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir berjumlah 78 orang.

### 2. Sampel Penelitian

Sampel penelitian ini adalah pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir yang berjumlah 58 orang. Penetapan sampel penelitian menggunakan teknik acak sederhana (*simple random sampling*). Langkah-langkah yang dilakukan untuk menetapkan sampel penelitian adalah:

- a. Menetapkan populasi, yaitu seluruh pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir.
- b. Menetapkan jumlah sampel ujicoba sebanyak 20 orang dari 78 orang yang menjadi populasi penelitian ini.
- c. Menetapkan sampel penelitian sebesar 58 orang, setelah sebelumnya dirandom untuk sampel ujicoba sebanyak 20 orang.
- d. Semua pegawai yang terpilih melalui undian ditetapkan sebagai sampel penelitian.

---

<sup>3</sup> Surachmad, W. *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode, Teknik*. (Bandung: Tarsito. 1988) h.15

<sup>4</sup> Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito. 1998) h. 99

#### **D. Instrumen Penelitian**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan angket kepada responden yang menjadi sampel. Dengan angket diharapkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dapat terjaring, yakni data yang berkaitan dengan sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi dan kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir.

Instrumen yang digunakan untuk ketiga variabel dikembangkan dari variabel kemudian ditentukan indikator dari masing-masing variabel kemudian dikembangkan lagi menjadi kalimat pernyataan-pernyataan baik pernyataan yang positif maupun negatif.

Sebelum instrumen digunakan untuk penelitian yang sebenarnya di lapangan, terlebih dahulu dilakukan ujicoba. Ujicoba dilakukan untuk melihat tingkat keabsahan (validitas) dan kehandalan (reliabilitas) dari instrumen yang digunakan dalam penelitian. Pada ujicoba ditemukan butir item angket yang valid dan tidak valid. Untuk item yang tidak valid dibuang dan tidak digunakan dalam pengambilan data penelitian yang sebenarnya.

Pengukuran dilakukan dalam situasi nyata, sesuai dengan penilaian responden tentang apa yang dialaminya dan bukan berdasarkan pada apa yang diinginkan instrumen penelitian sebagaimana yang disusun dalam bentuk pernyataan.

Angket disusun berdasarkan skala Likert dengan 5 kontinum yaitu selalu, sering, kadang-kadang, hampir tidak pernah dan tidak pernah. Pemberian nilai untuk masing-masing pilihan untuk item yang memiliki pernyataan positif



adalah  $a=5$ ,  $b=4$ ,  $c=3$ ,  $d=2$ ,  $e=1$  dan pernyataan negatif  $a=1$ ,  $b=2$ ,  $c=3$ ,  $d=4$  dan  $e=5$ .

Untuk mendapatkan instrumen yang baik dan representatif terhadap variabel penelitian, maka instrumen disusun dalam beberapa tahap: 1) melakukan pengkajian terhadap teori-teori yang berkaitan dengan variabel yang diteliti sehingga dapat ditentukan konstruk dari variabel tersebut, 2) menetapkan indikator masing-masing variabel, 3) membuat kisi-kisi instrumen, 4) menyusun butir-butir pernyataan, 5) menetapkan skala pengukuran, 6) melakukan ujicoba instrumen, 7) memilih butir pernyataan yang valid dan reliabel setelah dilakukan ujicoba.

Selanjutnya diuraikan satu persatu terhadap variabel yang diteliti.

## 1. Variabel Kinerja

### a. Definisi Konseptual

Kinerja adalah pelaksanaan suatu kegiatan dan program kerja oleh pegawai untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi. Kinerja pegawai dalam penelitian ini dapat diukur dengan indikator: berorientasi pada prestasi, percaya diri, pengendalian diri, kompetensi.

### b. Definisi Operasional

Kinerja adalah pelaksanaan suatu kegiatan dan program kerja oleh pegawai untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi. Kinerja pegawai dalam penelitian ini dapat diukur dengan indikator: (a) berorientasi pada prestasi, (b) percaya diri, (c) pengendalian diri, (d) kompetensi.

Dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 34 butir, dan diberikan kepada 58 pegawai dengan lima alternatif jawaban yakni sangat setuju,

setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Skor tertinggi dari instrumen 170 dan terendah 34.

c. Kisi-Kisi Kinerja

Variabel	Indikator	No. Item	
		+	-
Kinerja	Berorientasi pada prestasi	1,2,3,4,5,6,7	
	Percaya diri	8,9,10,11,12	15
	Pengendalian diri	13,14,15,16,17,18,19 20	
	Kompetensi	21,22,23,24,25,26,27 28,29,30,31,32,33,34	

d. Uji Coba Instrumen

Ujicoba instrumen dilakukan terhadap 20 orang pegawai administrasi yang bukan termasuk sampel penelitian. Ujicoba instrumen dimaksudkan untuk menguji validitas dan reliabilitas butir-butir instrumen yang digunakan dalam penelitian. Untuk itu dilakukan pengujiannya melalui analisis hubungan antara skor butir perolehan untuk masing-masing item dengan skor total.

1) Validitas

Instrumen yang diujicobakan, dianalisis dengan tujuan untuk menyeleksi butir-butir yang valid. Validitas instrumen diuji dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir item soal dengan skor total ( $r$ -hitung) melalui teknik korelasi *product moment* (*Pearson*). Analisis dilakukan terhadap semua butir instrumen. Keputusan yang diambil untuk melihat validitas butir setiap item merujuk kepada pendapat Sugiyono kriteria pengujian analisis ini adalah:

Jika nilai koefisien korelasi ( $r$  hitung) skor tiap butir dengan skor total lebih besar dan sama dengan  $r$  tabel pada taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ),

maka butir pernyataan instrumen dinyatakan valid. Sementara, jika nilai koefisien korelasi ( $r$  hitung) skor tiap butir dengan skor total lebih kecil dari nilai  $r$  tabel pada taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ), maka butir pernyataan instrumen dinyatakan tidak valid/gugur<sup>4</sup>.

Dari analisis ujicoba terhadap 35 item diketahui bahwa ada 3 item yang tidak valid dan 31 item valid pada taraf ( $\alpha = 0,05$ ) dengan  $n=20$  ( $r_{\text{tab}}=0,444$ ).

## 2) Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban yang diberikan responden dan dianalisis dengan menggunakan Alpha Cronbach. Cara ini dipilih karena dianggap sesuai dengan instrumen yang disusun. Dari perhitungan diperoleh koefisien reliabilitas instrumen kinerja pegawai administrasi dengan 35 butir item adalah  $r=0,954$  (berada dalam kategori tinggi).

## 2. Variabel Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah

### a. Defenisi Konseptual

Sikap terhadap kepemimpinan kepala sekolah adalah ungkapan perasaan senang atau tidak senang terhadap usaha yang dilakukan kepala sekolah terhadap pegawai untuk mencapai tujuan sekolah yang dapat dilihat dari indikator mengarahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, mendorong pegawai dalam bekerja, mempengaruhi pegawai untuk berbuat yang terbaik bagi pekerjaan, dan menggerakkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

---

<sup>4</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*. (Bandung: Alfabetha, 2008) h.233

b. Definisi Operasional

Sikap terhadap kepemimpinan kepala sekolah adalah ungkapan perasaan senang atau tidak senang terhadap usaha yang dilakukan kepala sekolah terhadap pegawai untuk mencapai tujuan sekolah yang dapat dilihat dari indikator (1) mengarahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, (2) mendorong pegawai dalam bekerja, (3) mempengaruhi pegawai untuk berbuat yang terbaik bagi pekerjaan, dan (4) menggerakkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 20 butir dan diberikan kepada 58 orang responden dengan lima alternatif jawaban yakni sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Skor tertinggi dari instrumen 100 dan terendah 20.

c. Kisi-Kisi Variabel Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah

Variabel	Indikator	No item	
		+	-
Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan	Mengarahkan	1, 2, 5	3, 4
	Membimbing	6, 7, 8, 9	10
	Mempengaruhi	11, 12, 13, 14, 15	
	Menggerakkan	16, 17, 18	19, 20

e. Uji Coba Instrumen

Ujicoba instrumen dilakukan terhadap 20 orang pegawai administrasi yang bukan termasuk sampel penelitian. Ujicoba instrumen dimaksudkan untuk menguji validitas dan reliabilitas butir-butir instrumen yang digunakan dalam penelitian. Untuk itu dilakukan pengujiannya melalui analisis hubungan antara skor butir perolehan untuk masing-masing item dengan skor total.

### 1) Validitas

Instrumen yang diujicobakan, dianalisis dengan tujuan untuk menyeleksi butir-butir yang valid. Validitas instrumen diuji dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir item soal dengan skor total ( $r$ -hitung) melalui teknik korelasi *product moment* (*Pearson*). Analisis dilakukan terhadap semua butir instrumen. Keputusan yang diambil untuk melihat validitas butir setiap item merujuk kepada pendapat Sugiyono kriteria pengujian analisis ini adalah:

Jika nilai koefisien korelasi ( $r$  hitung) skor tiap butir dengan skor total lebih besar dan sama dengan  $r$  tabel pada taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ), maka butir pernyataan instrumen dinyatakan valid. Sementara, jika nilai koefisien korelasi ( $r$  hitung) skor tiap butir dengan skor total lebih kecil dari nilai  $r$  tabel pada taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ), maka butir pernyataan instrumen dinyatakan tidak valid/gugur<sup>5</sup>. Dari analisis ujicoba terhadap 20 item diketahui bahwa ada 1 item yang tidak valid dan 19 item valid pada taraf ( $\alpha = 0,05$ ) dengan  $n=20$  ( $r_{\text{tab}}=0,444$ ).

### 2) Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban yang diberikan responden dan dianalisis dengan menggunakan Alpha Cronbach. Cara ini dipilih karena dianggap sesuai dengan instrumen yang disusun. Dari perhitungan diperoleh koefisien reliabilitas instrumen sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan 20 butir item adalah  $r=0,935$  (berada dalam kategori tinggi).

---

<sup>5</sup> Ibid

### 3. Variabel Iklim Organisasi

#### a. Definisi Konseptual

Iklim organisasi adalah suasana kerja yang menyenangkan dalam suatu organisasi dengan indikator kerjasama, tanggung jawab, saling percaya, saling menghargai, kebersamaan, dan fasilitas untuk melaksanakan kegiatan dalam mencapai tujuan pendidikan.

#### b. Definisi Operasional

Iklim organisasi adalah suasana kerja yang menyenangkan dalam suatu organisasi dengan indikator (1) kerjasama, (2) tanggung jawab, (3) saling percaya, (4) saling menghargai, (5) kebersamaan, dan (6) fasilitas untuk melaksanakan kegiatan dalam mencapai tujuan pendidikan.

Dengan menggunakan instrumen yang terdiri dari 25 butir, dan diberikan kepada 58 pegawai dengan lima alternatif jawaban yakni sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Skor tertinggi dari instrumen 125 dan terendah 25.

#### c. Kisi-Kisi Iklim Organisasi

Variabel	Indikator	No. Item	
		+	-
Iklim organisasi	Kerjasama	1, 2, 3,4	
	Tanggungjawab	5, 6, 8, 9	7
	Saling percaya	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	
	Saling menghargai	20, 21, 22, 23	
	Fasilitas	24, 25	

#### d. Uji Coba Instrumen

Ujicoba instrumen dilakukan terhadap 20 orang pegawai administrasi yang bukan termasuk sampel penelitian. Ujicoba instrumen dimaksudkan untuk menguji validitas dan reliabilitas butir-butir instrumen yang digunakan dalam penelitian. Untuk itu dilakukan pengujiannya melalui analisis hubungan antara skor butir perolehan untuk masing-masing item dengan skor total.

##### 1) Validitas

Instrumen yang diujicobakan, dianalisis dengan tujuan untuk menyeleksi butir-butir yang valid. Validitas instrumen diuji dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir item soal dengan skor total ( $r$ -hitung) melalui teknik korelasi *product moment (Pearson)*. Analisis dilakukan terhadap semua butir instrumen. Keputusan yang diambil untuk melihat validitas butir setiap item merujuk kepada pendapat Sugiyono kriteria pengujian analisis ini adalah:

Jika nilai koefisien korelasi ( $r$  hitung) skor tiap butir dengan skor total lebih besar dan sama dengan  $r$  tabel pada taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ), maka butir pernyataan instrumen dinyatakan valid. Sementara, jika nilai koefisien korelasi ( $r$  hitung) skor tiap butir dengan skor total lebih kecil dari nilai  $r$  tabel pada taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ), maka butir pernyataan instrumen dinyatakan tidak valid/gugur<sup>6</sup>.

Dari analisis ujicoba terhadap 25 item diketahui bahwa ada 3 item yang tidak valid dan 22 item valid pada taraf ( $\alpha = 0,05$ ) dengan  $n=20$  ( $r_{\text{tab}}=0,444$ ).

---

<sup>6</sup> Ibid

### 3) Reliabilitas

Koefisien reliabilitas instrumen dimaksudkan untuk melihat konsistensi jawaban yang diberikan responden dan dianalisis dengan menggunakan Alpha Cronbach. Cara ini dipilih karena dianggap sesuai dengan instrumen yang disusun. Dari perhitungan diperoleh koefisien reliabilitas instrumen iklim organisasi dengan 25 butir item adalah  $r=0,933$  (berada dalam kategori tinggi).

## **E. Teknik Analisis Data**

Untuk menganalisis data yang terkumpul dalam penelitian ini digunakan teknik analisis deskriptif dan analisis *statistic inferensial*. Dalam hal ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran tentang perolehan skor maksimum dan skor minimum, distribusi frekuensi, histogram, modus, median, nilai rata-rata, dan simpangan baku. Perolehan skor maksimum dan minimum diperlukan untuk penetapan distribusi frekuensi. Modus ( $M_o$ ), median ( $M_e$ ), nilai rata-rata ( $\bar{X}$ ) dan simpanganbaku ( $SD$ ), diperlukan untuk melihat normalitas data. Distribusi frekuensi yakni penyajian data berkelompok, dan histogram untuk menjelaskan data secara visual.

Analisis statistik inferensial dipakai untuk menguji hipotesis yang sudah dirumuskan sebelumnya. Sebelum uji hipotesis dilakukan, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas, uji homogenitas dan uji linearitas.



## 1. Uji Persyaratan Analisis

Uji persyaratan analisis terdiri dari uji normalitas, uji homogenitas dan uji linearitas serta keberartian regresi.

### a. Uji Normalitas Galat Taksiran

Uji normalitas dimaksudkan untuk menentukan normal tidaknya distribusi data penelitian. Uji normalitas menggunakan teknik uji Liliefors<sup>7</sup>. Data yang berdistribusi normal jika  $L_{hitung} < L_{tabel}$  dengan taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ).

### b. Uji Homogenitas Varian Data Y menurut Pengelompokan Data X

Uji ini dimaksudkan untuk menguji kesamaan varians populasi yang berdistribusi normal. Uji homogenitas menggunakan Uji Bartlett<sup>8</sup>. Varian dinyatakan homogen apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dengan taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ).

### c. Uji Linearitas Data dan Keberartian Regresi

Uji yang dimaksudkan untuk melihat apakah persamaan regresi yang diperoleh “berarti” apabila digunakan sebagai kesimpulan antar variabel yang dianalisis. Uji linearitas dengan menggunakan ANAVA. Regresi linier apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dengan taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ).

## 2. Menguji Hipotesis Penelitian

Untuk uji hipotesis ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:

### a. Uji Korelasi Sederhana

---

<sup>7</sup> Sudjana. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito, 1996) h. 466-467

<sup>8</sup> Ibid

Uji ini digunakan untuk menguji hipotesis pertama dan kedua, dengan rumus persamaan *Product Moment*. Uji ini untuk melihat hubungan antara variabel-variabel bebas dengan variabel terikat.

b. Uji Korelasi Ganda

Uji korelasi ganda digunakan untuk menguji hipotesis ketiga. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah ada korelasi yang berarti apabila variabel sikap pegawai terhadap kepemimpinan ( $X_1$ ) dan variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan variabel kinerja ( $Y$ ).

c. Perhitungan Koefisien Determinasi

Perhitungan ini digunakan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang dinyatakan dalam prosentase.

d. Uji Keberartian Korelasi Parsial

Uji ini digunakan untuk melihat "keberartian" variabel bebas dengan variabel terikat bila salah satu variabel bebas dikontrol. Hasil perhitungan korelasi ini dimaksudkan untuk mengetahui:

- 1) Besarnya kontribusi variabel sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai administrasi ( $Y$ ), apabila variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) dalam keadaan konstan.
- 2) Besarnya kontribusi variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai administrasi ( $Y$ ), apabila variabel sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dalam keadaan konstan.

## F. Hipotesis Statistik

1.  $H_0$  : Tidak terdapat hubungan yang positif antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja pegawai

$H_1$  : Terdapat hubungan yang positif antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja

$$H_0 : y_1 = 0$$

$$H_1 : y_1 > 0$$

2.  $H_0$  : Tidak terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai

$H_1$  : Terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai

$$H_0 : y_2 = 0$$

$$H_a : y_2 > 0$$

3.  $H_0$  : Sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama tidak berhubungan secara positif dengan kinerja pegawai

$H_1$  : Sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama berhubungan secara positif dengan kinerja pegawai

$$H_0 : y_{.12} = 0$$

$$H_1 : y_{.12} > 0$$

Keterangan:

$H_0$  : Hipotesis No

$H_1$  : Hipotesis Alternatif

$y_1$  : koefisien korelasi  $X_1$  terhadap Y

$y_2$  : koefisien korelasi  $X_2$  terhadap Y

$y_{.12}$  : koefisien korelasi  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama terhadap Y

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Setting Penelitian

Di Kabupaten Indragiri Hilir terdapat 20 Sekolah Menengah Atas Negeri yang tersebar di 20 kecamatan dalam wilayah Kabupaten Indragiri Hilir. Jumlah pegawai administrasi dari 20 SMA Negeri, berdasarkan data tahun 2011 berjumlah 78 orang.

Tabel 4.1 Tenaga Administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir Tahun Pelajaran 2011-2012

No	Sekolah	Jumlah Pegawai	Tingkat Pendidikan			
			SLTA	D2	D3	S1
1	SMAN 1 Tembilahan	5	1	2	1	1
2	SMAN 1 Tembilahan Hulu	5	1	-	3	1
3	SMAN 1 Gaung Anak Serka	4	-	4	-	-
4	SMAN 1 Reteh	4	2	1	-	1
5	SMAN 1 Tanah Merah	5	2	1	1	1
6	SMAN 2 Tanah Merah	4	2	2	-	-
7	SMAN 1 Kateman	4	2	2	-	-
8	SMAN 1 Tempuling	5	1	-	3	1
9	SMAN 1 Mandah	4	3	1	-	-
10	SMAN 1 Enok	5	2	1	1	1
11	SMAN 2 Enok	3	-	3	-	-
12	SMAN 1 Sapat	3	3	-	-	-
13	SMAN Bina Bhakti Kuindra	4	2	2	-	-
14	SMAN 1 Gaung	3	2	-	1	-
15	SMAN 1 Kemuning	3	1	2	-	-
16	SMAN Tuah Kemuning	3	3	-	-	-
17	SMAN Tunas Bangsa	3	2	1	-	-
18	SMAN Dharma Pendidikan	3	1	2	-	-
19	SMAN Karya Pengalihan	4	1	2	1	-
20	SMAN Pulau Kijang	4	2	2	-	1
	Jumlah	78	32	28	11	7

Sumber: Dikmenti 2011

Dari Tabel 4.1 di atas dapat digambarkan bahwa di Kabupaten Indragiri Hilir disetiap kcamatannya telah memiliki SMA negeri dengan jumlah tenaga administrasi yang memadai dibandingkan dengan jumlah sekolah yang ada. Jika dilihat dari tingkat pendidikan, tenaga administrasi sekolah sebagian besar belum memenuhi syarat tenaga profesi yakni yang memiliki pendidikan strata 1 atau S1 hanya sebesar 8,97% dari seluruh pegawai yang ada di Kabupaten Indragiri Hilir.

## **B. Deskripsi Data**

Berdasarkan hasil perhitungan, data hasil penelitian yang disajikan adalah untuk memberikan gambaran umum mengenai sebaran data dari semua variabel penelitian. Data yang disajikan berupa data yang diolah dari data mentah (*raw score*) dengan menggunakan teknik statistic deskriptif. Pada bagian ini, deskripsi data yang disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi, total skor, skor rata-rata, simpangan baku, modus, median, skor maksimum, dan skor minimum yang disertai dengan diagram batang.

Sesuai dengan variabel yang diteliti, maka data yang dideskripsikan adalah data tentang kinerja pegawai administrasi (Y), kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ). Jumlah subjek penelitian telah memenuhi syarat untuk dianalisis yakni sebanyak 58 orang pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir.

### **1. Data Variabel Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ )**

Variabel sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah diukur dari empat indikator yang tersusun menjadi 19 butir pernyataan. Dari analisis data diperoleh, skor tertinggi untuk setiap butir adalah 5 dan terendah 1.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa data sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah yang dipersepsikan 58 pegawai administrasi mempunyai nilai rata-rata ( $M$ )=73,71 dengan simpangan baku ( $SD$ )=6,36 median ( $Me$ )=76,64 modus ( $Mo$ )=76,7, nilai maksimum sebesar 92 serta nilai minimum sebesar 59.

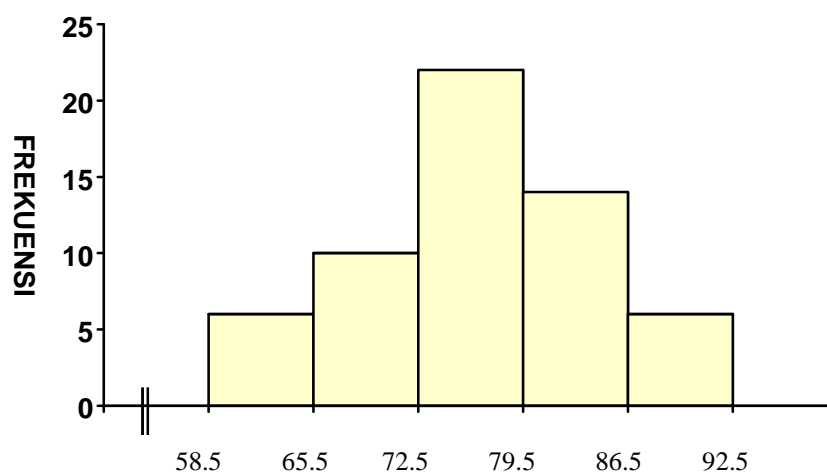
Dengan melihat jenjang total skor tertinggi sebesar 92 dan terendah sebesar 59 menunjukkan bahwa penilaian dari 58 responden terhadap sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah tersebut cukup beragam. Rata-rata total skor yang diperoleh sebesar 73,71. Secara lengkap distribusi frekuensi variabel sikap pegawai terhadap kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kelas interval	fo	%fo	fk	%fk
87-92	6	10.34	58	100.00
80-86	14	24.14	52	89.65
73-79	22	37.93	38	65.51
66-72	10	17.24	16	27.58
59-65	6	10.34	6	10.34
Total	58	100		

Memperhatikan tabel distribusi frekuensi sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah terlihat bahwa skor yang diperoleh dibawah rata-rata sebanyak 16 responden (27,58%) sedangkan yang berada dalam kelompok rata-rata sebanyak 22 responden (37,93%) dan yang berada di atas rata-rata 20 responden (34,48%). Dengan demikian dapat diartikan bahwa sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah termasuk kategori tinggi.

Dari tabel di atas, dapat disajikan dalam bentuk Histogram sebagai berikut:



Gambar 4.1. Histogram Skor Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dari analisis data juga diperoleh tingkat pencapaian skor variabel sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah sebesar 80,00% dari skor ideal. Hal ini berarti bahwa sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir termasuk dalam kategori tinggi.

## 2. Data Variabel Iklim Organisasi ( $X_2$ )

Iklim organisasi adalah suasana kerja yang menyenangkan dalam suatu organisasi yang diukur dari enam indikator. Untuk menilai kepemimpinan kepala sekolah disusun 22 butir pernyataan. Skor tertinggi untuk setiap butir adalah 5 dan terendah 1.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa data iklim organisasi yang diperoleh dari 58 pegawai administrasi mempunyai nilai rata-rata ( $M$ )=87,74 dengan simpangan baku ( $SD$ )=5,84 median ( $Me$ )=88,79 modus ( $Mo$ )=87,88, nilai maksimum sebesar 101 serta nilai minimum sebesar 73.

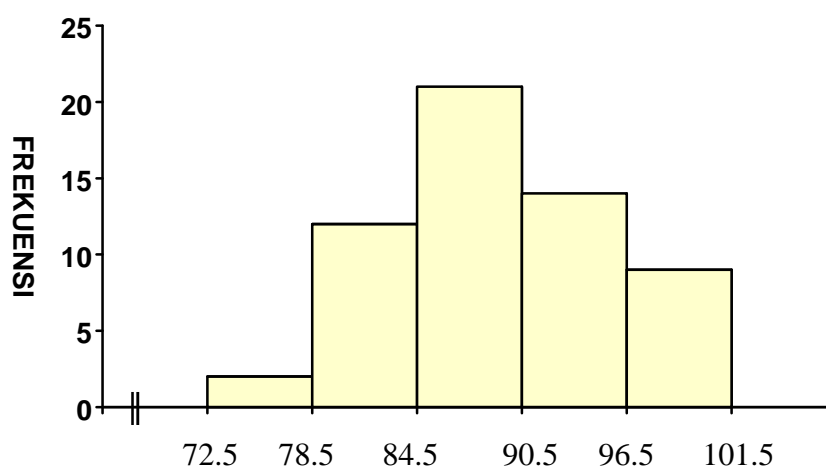
Dengan melihat jenjang total skor tertinggi sebesar 101 dan terendah sebesar 73 menunjukkan bahwa iklim organisasi yang diperoleh 58 responden tersebut cukup beragam. Rata-rata total skor yang diperoleh sebesar 87,74. Secara lengkap distribusi frekuensi variabel iklim organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.3

Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Iklim Organisasi

Kelas interval	fo	%fo	fk	%fk
97-101	9	15.52	58	100.00
91-96	14	24.14	49	84.48
85-90	21	36.21	35	60.34
79-84	12	20.69	14	24.14
73-78	2	3.45	2	3.45
Total	58	100		

Memperhatikan tabel distribusi frekuensi iklim organisasi terlihat bahwa skor yang diperoleh dibawah rata sebanyak 14 responden (24,14%) sedangkan yang berada dalam kelompok rata-rata sebanyak 21 responden (36,21%) dan yang berada di atas rata-rata 23 responden (39,66%). Dengan demikian dapat diartikan bahwa iklim organisasi termasuk kategori tinggi.

Dari tabel di atas, dapat disajikan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.2. Histogram Skor Iklim Organisasi



Dari analisis data juga diperoleh tingkat pencapaian skor variabel iklim organisasi sebesar 79,55% dari skor ideal. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir termasuk dalam kategori tinggi.

### 3. Data Kinerja (Y)

Kinerja pegawai administrasi adalah kesenangan yang mendalam dari pegawai administrasi untuk melakukan pekerjaannya. Untuk menilai kinerja pegawai ada empat indikator yang disusun menjadi 31 butir pernyataan. Skor tertinggi untuk setiap butir adalah 5 dan terendah 1.

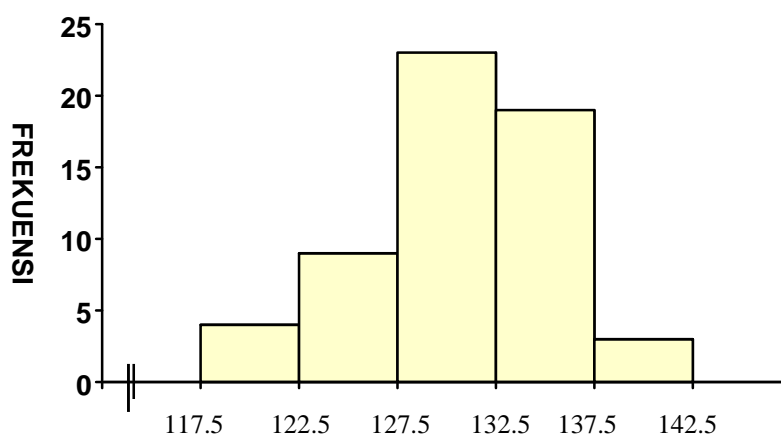
Hasil perhitungan menunjukkan bahwa data kinerja yang diperoleh 58 pegawai administrasi mempunyai nilai rata-rata ( $M$ )=130,81 dengan simpangan baku ( $SD$ )=4,98 median ( $Me$ )= 130,98 modus ( $Mo$ )= 131,39, nilai maksimum sebesar 140 serta nilai minimum sebesar 118.

Dengan melihat jenjang total skor tertinggi sebesar 140 dan terendah sebesar 118 menunjukkan bahwa kinerja yang diperoleh 58 responden tersebut cukup beragam. Rata-rata total skor yang diperoleh sebesar 130,81. Secara lengkap distribusi frekuensi variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja (Y)

Kelas interval	fo	%fo	fk	%fk
138-140	3	5.17	58	100.00
133-137	19	32.76	36	94.83
128-132	23	39.66	13	62.07
123-127	9	15.52	4	22.41
118-122	4	6.90	55	6.90
Total	58	100		

Memperhatikan tabel distribusi frekuensi kinerja pegawai administrasi terlihat bahwa skor yang diperoleh dibawah rata-rata sebanyak 13 responden (22,42%) sedangkan yang berada dalam kelompok rata-rata sebanyak 23 responden (39,66%) dan yang berada di atas rata-rata 22 responden (37,93%). Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja pegawai administrasi termasuk dalam kategori tinggi. Dari tabel 4.4 di atas, dapat disajikan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



Gambar 4.3 Histogram Skor Kinerja

Dari analisis data juga diperoleh tingkat pencapaian skor variabel kinerja pegawai administrasi sebesar 83,87% dari skor ideal. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir termasuk dalam kategori tinggi.

Untuk lebih jelasnya, secara keseluruhan deskripsi data semua variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5. Rangkuman Hasil Perhitungan Statistik Dasar

Statistik	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Iklm Organisasi (X <sub>2</sub> )	Kinerja (Y)
N	58	58	58
Mean	73.71	87.74	130.81
Median	76.64	88,79	130,98
Mode	76.70	87.88	131.39
Std. Deviation	6.36	5.84	4.98
Variance	40.42	34.09	24.79
Minimum	59.00	73.00	118.00
Maximum	92.00	101.00	140.00
Sum	4275.00	5089.00	7587.00

## B. Pengujian Persyaratan Analisis

Sebelum analisis data, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap persyaratan-persyaratan yang perlu dipenuhi dalam analisis regresi. Menurut Sudjana persyaratan tersebut diantaranya: (1) data diperoleh dari sampel yang dipilih secara acak, (2) data terdistribusi secara normal, (3) adanya variasi yang homogen dalam kelompok populasi. (4) interdependensi antar variabel bebas dan (5) bentuk regresi linearitas<sup>1</sup>.

Sesuai dengan teknik pengambilan sampel *simple random sampling*, maka persyaratan analisis sampel dianalisis secara acak telah dilakukan. Dengan demikian persyaratan pertama telah dipenuhi.

### 1. Uji Normalitas Galat Taksiran

Pengujian normalitas distribusi data variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>), data variabel iklim organisasi (X<sub>2</sub>), dan variabel kinerja pegawai administrasi (Y) dilakukan

<sup>1</sup> Sudjana. *Metoda Statistika*. (Bandung: Tarsito, 1996) h 466

dengan Uji Liliefors. Data yang berdistribusi normal jika  $L_{hitung} < L_{tabel}$  dengan taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ). Hasil analisis disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Rangkuman Hasil Pengujian Normalitas Variabel Y atas  $X_1$   $X_2$

Variabel	$L_{hitung}$	$L_{tabel}$	Keterangan
$x_1$	0,200	0,886	Normal
$x_2$	0,200	0,886	Normal

Dari hasil pengujian di atas ternyata  $L_{hitung} < L_{tabel}$  hal ini berarti bahwa regresi Y atas  $X_1$   $X_2$  berdistribusi normal. Dengan demikian persyaratan analisis regresi kedua terpenuhi.

## 2. Uji Homogenitas

Uji homogenitas data dengan menggunakan uji Bartlett dengan criteria sampel yang berasal dari populasi yang homogen, apabila  $t^2_{hitung} < t^2_{tabel}$ .

Pengujian varian regresi Y atas  $X_1$  menghasilkan  $t^2_{hitung} = 13,88$  sedangkan  $t^2_{tabel} = 35,172$  dengan demikian bahwa varian Y atas  $X_1$  adalah homogen.

Pengujian varian regresi Y atas  $X_2$  menghasilkan  $t^2_{hitung} = 0,01$  sedangkan  $t^2_{tabel} = 35,172$  dengan demikian bahwa varian Y atas  $X_2$  adalah homogen.

Perhitungan lengkap dapat dilihat pada tabel.

Tabel 4.7 Rangkuman Uji Homogenitas Varian Y atas  $X_1$  dan Y atas  $X_2$

Antar Varian	dk	$t^2_{hitung}$	$t^2_{tabel}$	Keputusan	Kesimpulan
Y atas $X_1$	23	13,88	35,172	Terima $H_0$	Homogen
Y atas $X_2$	23	0,01	35,172	Terima $H_0$	Homogen

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa data variabel penelitian mempunyai varian yang homogen atau berasal dari populasi yang homogen sehingga memenuhi persyaratan pengujian selanjutnya. Untuk itu selanjutnya dapat dilakukan pengujian hipotesis penelitian.

### C. Pengujian Hipotesis

#### 1. Hubungan antara Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala sekolah dengan Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah "terdapat hubungan yang positif antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja pegawai". Dari hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi yang menyatakan hubungan fungsional antara kedua variabel ini yaitu  $\hat{Y} = 104.81 + 0,35X_1$ . Selanjutnya untuk mengetahui derajat keberartian persamaan regresi sederhana tersebut dilakukan pengujian signifikansi dan lineritas persamaan dengan uji F sebagaimana disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.8. Tabel Anava untuk Uji Signifikansi dan Lineritas Regresi  $\hat{Y} = 104.81 + 0,35X_1$

Sumber variasi	Dk	Jk	KT	F	F Tabel	
					r = 0,05	r = 0,01
Total Jk (T)	58					
Regresi (a)	1	992458.09	992458.09	19,07**	7,12	
Regresi (b/a)	1	812.78	812.78			
Residu	56	600.13	42.63			4,02
Tuna cocok (TC)	22	1552.87	70,59	0,43*	2,47	1,89
Kekeliruan	34	834,17	24,53			

\*\* = regresi sangat signifikan ( $F_{hitung} 19,07 > F_{tabel} 4,02$ ) pada  $r = 0,01$

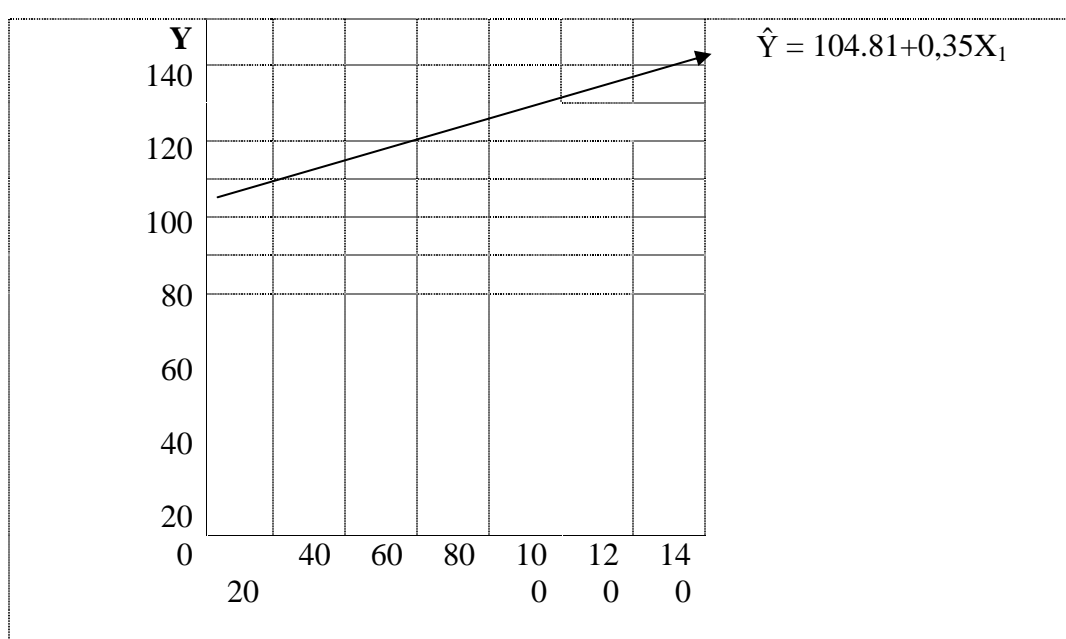
\* = regresi berbentuk linear ( $F_{hitung} 0,43 < F_{tabel} 1,89$ ) pada  $r = 0,01$

dk = derajat kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan data pada tabel pengujian signifikansi dan pengujian linieritas regresi, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi  $\hat{Y} = 104.81 + 0,35X_1$  sangat signifikan dan linear. Persamaan ini memberikan arti bahwa setiap peningkatan satu satuan skor sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah akan diikuti oleh kenaikan skor kinerja pegawai sebesar 0,35 pada konstanta 104,81. Hubungan tersebut terlihat pada grafik di bawah ini.



Gambar 4.4. Grafik Hubungan antara Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Pegawai ( $Y$ ) melalui garis regresi  $\hat{Y} = 104.81 + 0,35X_1$

Hasil perhitungan mengenai kekuatan hubungan antara kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan kinerja pegawai ( $Y$ ) ditunjukkan oleh koefisien  $r_{y1} = 0,450$ .

Tabel 4.9. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi antara Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Pegawai ( $Y$ )

N	$r_{y1}$	$t_{hitung}$	$t_{tabel} \alpha 0,05$
58	0,450.	3,78**	2,000

\*\* Koefisien korelasi sangat signifikan  $t_{hitung} = 3,78 > t_{tabel} 2,000$  pada  $\alpha 0,05$

Dari perhitungan uji signifikansi koefisien korelasi tersebut  $t_{hitung} = 3,78 > t_{tabel} 2,000$  pada  $r 0,05$  sehingga hipotesis nol ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kinerja pegawai (Y) yaitu  $r_{y1} = 0,450$  adalah signifikan. Ini berarti bahwa terdapat hubungan positif antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan kinerja pegawai (Y) atau dengan kata lain semakin baik sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah makin tinggi pula kinerja pegawai.

Dari hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh  $r^2_{y1} = (0,450)^2 = 0,20$  atau 20%. Ini berarti bahwa 20% variansi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 104,81 + 0,35X_1$ .

Kekuatan hubungan antara variabel sikap pegawai terhadap kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan kinerja pegawai (Y) dengan mengontrol variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) di dapat koefisien korelasi parsial sebesar  $r_{y1.2} = 0,455$ .

Tabel 4.10. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial antara Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dengan Kinerja Pegawai (Y) dengan mengontrol Variabel Iklim Organisasi ( $X_2$ )

Koefisien Korelasi Parsial	$t_{hitung}$	$t_{tabel} r 0,05$
$r_{y1.2} = 0.455$	4,25**	1,671

\*\* Koefisien Korelasi parsial  $r_{y1.2} = 0.455$  adalah signifikan karena  $t_{hitung} 4,25 > t_{tabel} 1,671$

Berdasarkan uji signifikansi koefisien korelasi parsial tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan mengontrol iklim organisasi ( $X_2$ ) tetap terdapat hubungan yang signifikan antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan kinerja pegawai ( $Y$ ).

## 2. Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah "terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai". Dari hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi yang menyatakan hubungan fungsional antara kedua variabel ini yaitu  $\hat{Y} = 95,76 + 0,40X_2$ . Selanjutnya untuk mengetahui derajat keberartian persamaan regresi sederhana tersebut dilakukan pengujian signifikansi dan linearitas persamaan dengan uji F sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 4.11. Tabel Anava untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi  $\hat{Y} = 95,76 + 0,40X_2$

Sumber variasi	Dk	Jk	KT	F	F Tabel	
					$r = 0,05$	$r = 0,01$
Total Jk (T)	58					
Regresi (a)	1	992458.09	992458.09	15,77**	7,12	4,02
Regresi (b/a)	1	310.464	310.464			
Residu	56	1102.446	19,69			
Tuna cocok (TC)	23	280.57	12,20	0,489*	2,47	1,89
Kekeliruan	35	12,20	24,91			

\*\* = regresi sangat signifikan ( $F_{hitung} 15,77 > F_{tabel} 4,02$ ) pada  $r = 0,01$

\* = regresi berbentuk linear ( $F_{hitung} 0,489 < F_{tabel} 1,89$ ) pada  $r = 0,01$

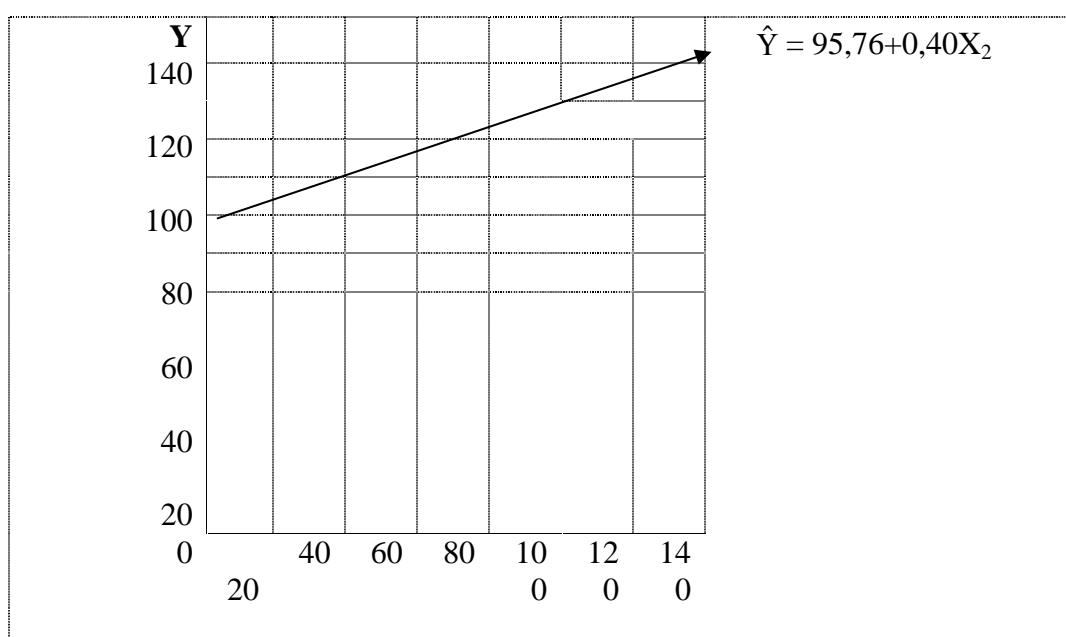
dk = derajat kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat



Berdasarkan data pada tabel pengujian signifikansi dan pengujian linieritas regresi, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi  $\hat{Y} = 95,76 + 0,40X_2$  sangat signifikan dan linear. Persamaan ini memberikan arti bahwa setiap peningkatan satu satuan skor iklim organisasi akan diikuti oleh kenaikan skor kinerja pegawai sebesar 0,40 pada konstanta 95,76. Hubungan tersebut terlihat pada grafik di bawah ini.



Gambar 4.5. Grafik Hubungan antara Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Pegawai ( $Y$ ) melalui garis regresi  $\hat{Y} = 95,76 + 0,40X_2$

Hasil perhitungan mengenai kekuatan hubungan antara iklim organisasi ( $X_2$ ) dengan kinerja pegawai SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir ( $Y$ ) ditunjukkan oleh koefisien  $r_{y1} = 0,468$ .

Tabel 4.12. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi antara Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Pegawai ( $Y$ )

N	$r_{y1}$	$t_{hitung}$	$t_{tabel} \alpha 0,05$
58	0,468.	3,501**	2,000

\*\* Koefisien korelasi sangat signifikan  $t_{hitung} = 3,501 > t_{tabel} 2,000$  pada  $\alpha 0,05$

Dari perhitungan uji signifikansi koefisien korelasi tersebut  $t_{hitung} = 3,501 > t_{tabel} 2,000$  pada  $r 0,05$  sehingga hipotesis nol ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi antara iklim organisasi ( $X_2$ ) dengan kinerja pegawai (Y) yaitu  $r_{y1} = 0,468$  adalah signifikan. Ini berarti bahwa terdapat hubungan positif antara iklim organisasi ( $X_2$ ) dengan kinerja pegawai (Y) atau dengan kata lain makin tinggi iklim organisasi makin tinggi pula kinerja pegawai.

Dari hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh  $r^2_{y2} = (0,468)^2 = 0,22$  atau 22%. Ini berarti bahwa 22% variansi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh iklim organisasi melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 95,76 + 0,40X_2$ .

Kekuatan hubungan antara variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) dengan kinerja pegawai (Y) dengan mengontrol variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) di dapat koefisien korelasi parsial sebesar  $r_{y2.1} = 0.330$ .

Tabel 4.13. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial antara Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dengan Kinerja Pegawai (Y) dengan mengontrol Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Koefisien Korelasi Parsial	$t_{hitung}$	$t_{tabel} r 0,05$
$r_{y2.1} = 0.330$	2,59**	1,671

\*\* Koefisien Korelasi parsial  $r_{y2.1} = 0.330$  adalah signifikan karena  $t_{hitung} 2,59 > t_{tabel} 1,671 =$  signifikan

Berdasarkan uji signifikansi koefisien korelasi parsial tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan mengontrol variabel sikap pegawai terhadap kepemimpinan ( $X_1$ ) tetap terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi ( $X_2$ ) dengan kinerja pegawai (Y).

### 3. Hubungan antara Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi secara bersama-sama dengan Kinerja Pegawai

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah "terdapat hubungan yang positif antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja pegawai".

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi ganda yang menyatakan hubungan fungsional antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan kinerja pegawai ( $Y$ ) yang ditunjukkan dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 130,29 + 0,234X_1 + 0,283X_2$ .

Pengujian signifikansi dan linearitas persamaan regresi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14. Anava untuk Uji Signifikansi Regresi Ganda  $\hat{Y} = 130,29 + 0,234X_1 + 0,283X_2$

Sumber variasi	Dk	Jk	KT	F	F Tabel	
					$r = 0,05$	$r = 0,01$
Total Jk (T)	58	1412.914				
Regresi (b/a)	2	409.219	204.610 18.249	11,21**	3,13	5,01
Residu	56	1003.694				

Ket

\*\* = regresi sangat signifikan ( $F_{hitung} 11,21 > F_{tabel} 5,01$ ) pada  $r = 0,01$

dk = derajat kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka disimpulkan bahwa persamaan regresi  $\hat{Y} = 130,29 + 0,234X_1 + 0,283X_2$  sangat signifikan. Ini berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan skor sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala

sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama dapat meningkatkan skor kinerja masing-masing 0,234 dan 0,238 pada konstanta 130,29.

Hasil perhitungan kekuatan hubungan antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai ditunjukkan oleh koefisien korelasi ganda yakni  $R_{y_{1,2}} = 0,581$ . Ini memberikan arti bahwa semakin tinggi skor sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi, semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Tabel 4.15. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Ganda

N	Koefisien Korelasi	$F_{hitung}$	$F_{tabel} \alpha 0,05$
58	$R_{y_{1,2}} = 0,581$	22,37**	4,02

\*\*  $F_{hitung}=22,37 > F_{tabel}=4,02$  (2;55) sangat signifikan

Dari hasil perhitungan signifikansi koefisien korelasi ganda tersebut diperoleh  $F_{hitung}=22,37 > F_{tabel}=4,02$  maka dengan demikian hipotesis nol ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja pegawai yakni  $R_{y_{1,2}} = 0,581$  dalam kategori hubungan sangat signifikan.

Hasil perhitungan koefisien determinasi ketiga variabel adalah  $R^2_{y_{1,2}} = 0,581^2 = 0,3376$  atau 34%. Ini berarti bahwa sebesar 34% variasi variabel kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir dalam persamaan regresi ganda dapat dijelaskan oleh sikap pegawai terhadap

kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 130,29 + 0,234X_1 + 0,283X_2$

Hal ini menunjukkan bahwa factor sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kinerja pegawai administrasi dalam melaksanakan tugas. Demikian juga dengan faktor iklim organisasi sekolah, juga mempengaruhi kinerja pegawai administrasi. Untuk itu kedua faktor ini perlu mendapat perhatian dari pimpinan sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai administrasi pada masa yang akan datang.

Peningkatan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat berdasarkan urutan besarnya koefisien korelasi parsial sebagai mana yang terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16. Urutan Peringkat Menurut Besarnya Koefisien Korelasi Parsial

Nomor	Koefisien Korelasi Parsial	Peringkat
1. $X_1Y$	$r_{y1.2} = 0.455$	Pertama
2. $X_2Y$	$r_{y2.1} = 0.330$	Kedua

Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien korelasi parsial yang lebih tinggi adalah variabel sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah daripada iklim organisasi, artinya sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah mempunyai hubungan yang lebih kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala**

Hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ketiga hipotesis penelitian ini diterima secara empiris. Data menunjukkan bahwa variabel sikap pegawai terhadap kepemimpinan dan variabel iklim organisasi baik secara parsial maupun secara berganda berkorelasi positif dengan kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir. Dapat disimpulkan bahwa sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi, baik secara berganda maupun parsial dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil analisis membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif dari sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja pegawai administrasi. Temuan yang diperoleh berdasarkan rangkaian analisis data secara empiris memiliki hubungan sebesar 0,450 dan koefisien determinasi sebesar 0,20. Dari analisis korelasi parsial antara variabel  $X_1$  terhadap variabel Y dalam keadaan  $X_2$  dikontrol sebesar 0,207. Kekuatan hubungan yang terjadi antara variabel sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja pegawai berada dalam kategori hubungan yang sedang antara 0,400-0,600 (Suharsimi Arikunto).<sup>2</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai administrasi dalam melaksanakan tugas, sehingga peran, fungsi dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dapat ditingkatkan pula. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dibutuhkan bagi pegawai untuk untuk bekerja lebih bersemangat yang pada akhirnya dapat

---

<sup>2</sup> Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2003) h. 75

meningkatkan pelaksanaan tugas-tugas di sekolah. Kepemimpinan yang baik tentu disikapi dengan baik pula oleh pegawai. Dengan demikian pegawai merasakan adanya keteladanan dari kepala sekolah yang pada akhirnya menjadikan pegawai tersebut bersemangat dalam mencapai tujuan pekerjaannya.

Inti dari kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat memimpin (*directs*), membimbing (*guides*), dan memperngaruhi (*influence*) atau mengontrol pikiran dan perilaku bawahan.<sup>3</sup> Dengan demikian dalam menjalankan kepemimpinannya di sekolah, kepala sekolah berusaha dalam mempengaruhi aktivitas-aktivitas bawahannya sehingga mereka dapat bekerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja dari bawahan dapat ditingkatkan jika pemimpin tersebut dapat memberikan keteladanan dalam bekerja dan dapat mengambil keputusan pada situasi yang sulit. *Leadership is relationship in which person, or the leader influences other to work together willingly onrelated task to attain which the leader desires.*<sup>4</sup> Aktifitas kepemimpinan pada akibatnya meliputi suatu hubungan dalam kehidupan organisasi, keteladanan merupakan alat motivasi yang dominan dan keteladanan perilaku kerja pemimpin merupakan salah satu kunci sukses mempengaruhi orang lain, disamping diperlukan ketenangan dalam mengambil keputusan pada situasi sesulit apapun. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya di sekolah.

---

<sup>3</sup> Onong Unchyana Effendi, *Human Relations and Public Relation*. (Bandung, Mandar Maju, 2003) h.194

<sup>4</sup> Winardi. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2000) h. 56

## 2. Iklim Organisasi

Di samping itu, variabel iklim organisasi berdasarkan hasil analisis menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai. Temuan secara empiris kontribusi iklim organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,468 dan koefisien determinasi sebesar 0,22. Dari analisis korelasi parsial antara variabel  $X_2$  terhadap variabel Y dalam keadaan  $X_1$  dikontrol sebesar 0,109. Kekuatan hubungan yang terjadi antara variabel iklim organisasi terhadap kinerja pegawai berada dalam kategori hubungan yang sedang antara 0,400-0,600 (Arikunto).<sup>5</sup>

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan adanya iklim organisasi yang kondusif. Iklim organisasi dapat diciptakan dengan cara menjalin komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan pegawai, pegawai dengan pegawai dan pegawai dengan komponen serta unit kantor lainnya. Hubungan ini dapat berlangsung dengan menjalin keakraban, meningkatkan keterlibatan pegawai terhadap pekerjaannya, meningkatkan profesional pegawai, mengurangi pegawai bekerja di bawah tekanan, menetapkan standar kinerja yang harus dicapai, memberikan kebebasan bagi pegawai dalam mengungkapkan ide-ide dan pendapat, melengkapi sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan administrasi, dan menciptakan lingkungan organisasi kantor yang harmonis dan nyaman.

Selanjutnya. dengan adanya iklim organisasi yang harmonis dan kondusif pegawai yang bekerja dengan tenang dan nyaman tidak terburu-buru dan penuh

---

<sup>5</sup> Suharsimi, op cit h 73



semangat maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat guna melancarkan kegiatan administrasi yang ada di sekolah.

Hal itu sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Schatz bahwa...iklim organisasi senantiasa mempengaruhi kondisi dasar dan perilaku orang-orang yang ada di dalamnya. Sebagai seorang kepala sekolah, harus senantiasa meluangkan waktu guna mempelajari dan memahami kondisi-kondisi lingkungan agar mampu menciptakan suatu iklim keberhasilan. Dengan menciptakan iklim keberhasilan atau lingkungan kerja yang kondusif mungkin efektivitas pimpinan akan meningkat.<sup>6</sup>

Gibson, Ivancevich dan Donnelly mengemukakan perilaku karyawan akan terbentuk dari iklim yang diciptakan dalam suatu organisasi kerja. Perilaku positif dari karyawan terhadap kerjanya akan timbul dari iklim yang kondusif, sedangkan perilaku negatif dapat timbul akibat iklim organisasi yang tidak kondusif.<sup>7</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi mempengaruhi kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya di sekolah.

### **3. Sikap Pegawai terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi**

Pengujian hipotesis ketiga diperoleh hasil analisis yang membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja pegawai. Hasil

---

<sup>6</sup> Schatt, Kenneth dan Schatz Linda. *Keberhasilan daya Pengaruh dalam Manajemen* (tanpa penerbit dan tahun) h128

<sup>7</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997) h,169

analisis kontribusi kedua variabel secara bersama-sama sebesar 0,581. Temuan dalam penelitian ini mengungkapkan kontribusi yang diberikan oleh kedua variabel bebas secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai sebesar 0,34 atau 34%. Artinya kedua variabel ini memberikan sumbangan yang cukup berarti bagi peningkatan kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir. Untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu dilakukan peningkatan faktor-faktor lain yang diduga turut mempengaruhinya. Oleh sebab itu, menurut hemat peneliti ketiga variabel dalam penelitian ini masih perlu ditingkatkan lagi.

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam suatu organisasi kepemimpinan seorang kepala sekolah meningkatkan kinerja pegawai yang ada di sekolah tersebut, karena kepala sekolah sebagai pemimpin memberikan keteladanan dan motivasi kepada bawahan. Terjalin hubungan yang harmonis antara pemimpin dan yang dipimpin menciptakan iklim organisasi yang kondusif sehingga pegawai bekerja dengan penuh semangat bagi pencapaian tujuan pendidikan yang ada di sekolah tersebut.

Kinerja dari seseorang dapat dilihat dari tinggi atau rendahnya. Tingginya kinerja tentu banyak faktor yang mempengaruhinya baik yang berasal dari dalam diri, dari luar diri maupun dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Nitisemito mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain iklim organisasi dan kepemimpinan<sup>8</sup>. Dengan demikian kedua faktor ini secara bersama-sama dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

---

<sup>8</sup> Aleks Nitisemito. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006) h. 169

### **E. Keterbatasan Penelitian**

Untuk menungkap secara lengkap persoalan kinerja pegawai administrasi merupakan suatu hal yang penting dilakukan. Namun dalam penelitian ini tidak terlepas dari kesalahan dan kekurangan. Meskipun penelitian ini telah dilakukan sesuai dengan prosedur dan dengan penuh kehati-hatian untuk memperoleh hasil seobjektif mungkin, namun karena adanya faktor-faktor yang tidak dapat dikontrol dalam pelaksanaan penelitian tentu saja penelitian ini tidak terlepas dari kelemahan.

Penggunaan pendekatan metode korelasional, dan prosedur penelitian kuantitatif untuk menemukan data yang akurat tentang kinerja pegawai administrasi, sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi merupakan salah satu kelemahan yang dirasakan. Hal ini disebabkan persoalan sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi merupakan perilaku seseorang. Gambaran tentang perilaku yang terungkap melalui instrumen masih sangat dangkal, sehingga temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat mengungkapkan informasi yang tepat dan objektif. Walaupun demikian, untuk mendapatkan hasil yang ideal dan sempurna masih dijumpai kendala di lapangan, terutama keterbatasan pelaksanaan penelitian.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada bagian sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang positif antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah semakin tinggi pula kinerja pegawai.
2. Terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir. Dengan kata lain semakin kondusif iklim organisasi, semakin tinggi pula kinerja pegawai.
3. Terdapat hubungan yang positif antara sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi, secara parsial dan bersama-sama dengan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat diungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai administrasi di SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir.

#### **B. Implikasi**

Temuan dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa sikap pegawai terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja pegawai administrasi SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat penting untuk diperhatikan dan ditingkatkan, hal ini disebabkan karena pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaannya akan menyikapi kepemimpinan kepala sekolah. Jika kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan yang demokratis maka pegawai menyikapi dengan positif dan menumbuhkan kinerjanya. Kepemimpinan yang otoriter membuat pegawai merasa tertekan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga memberikan dampak pada kurang bersemangatnya pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu kepala sekolah harus dapat menjadi contoh dan teladan bagi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaannya.

Di samping itu, iklim organisasi sekolah harus diciptakan sekondusif mungkin. Suasana kerja tersebut harus diciptakan sehingga pegawai administrasi merasa betah dan konsentrasi dalam melaksanakan tugasnya. Iklim organisasi/sekolah yang kurang kondusif akan berdampak bagi penurunan kinerja pegawai administrasi. Pelaksanaan pekerjaan akan terganggu dan terhambat pencapaiannya. Iklim organisasi juga menyangkut hubungan timbal balik dalam suasana komunikasi yang efektif antara pegawai dengan pegawai lainnya, untuk itu komunikasi yang lancar perlu diciptakan dalam menjalankan tugas-tugas di sekolah. Pekerjaan tata usaha tersebut memerlukan dukungan rekan sekerja sesama pegawai administrasi, yang saling membantu dan saling mendukung dalam pengembangan profesionalisme pegawai. Hal ini sangat diperlukan dalam rangka mendukung pelayanan administratif di lingkungan SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir.

### **C. Saran-Saran**

Berdasarkan temuan penelitian ini, maka peneliti mengemukakan beberapa saran sebagai rekomendasi kepada berbagai pihak sebagai berikut:

1. Kepala sekolah sebagai pemimpin hendaknya berusaha memberdayakan seluruh potensi yang ada di sekolahnya, tidak terkecuali pegawai administrasi. Kepemimpinan hendaknya dipandang oleh pegawai sebagai sesuatu yang mencerminkan penghargaan kepada pegawai yang telah bekerja untuk sekolah, dan bukan sebaliknya sesuatu yang pilih kasih.
2. Kepala SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir, agar dapat berupaya terus menerus meningkatkan kemampuan kepemimpinannya, dan meningkatkan iklim organisasi sekolah dan kinerja pegawai administrasi sekolah.
3. Kepala SMA Negeri Se- Kabupaten Indragiri Hilir, diharapkan dapat memberikan pengawasan secara kontinyu dan diikuti dengan pembinaan yang baik terhadap pegawai sehingga pegawai administrasi dapat meningkatkan kinerjanya.
4. Pegawai administrasi untuk terus meningkatkan kemampuan diri, melalui pendidikan dan pelatihan sehingga dapat membantu sekolah menyelenggarakan kegiatan administrasi dengan optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu. *Psikologi Sosial*. (Jakarta: Bina Ilmu, 1985)
- Anoraga, Panji. *Psikologi Kepemimpinan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2001)
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Pengajaran Manusiawi* . (Jakarta: Rineka, 2008)
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2008)
- Azwar, Saifuddin. *Sikap Manusia Teori dan Pengalamannya*. (Yogyakarta: Liberty, 2008)
- Burhanudin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2004)
- Carter V Good. *Dictionary of Education*. (New York, Toronto; Mc Graw-Hill Company, 1957)
- Hadiyanto. *Iklim Kelas dan Sekolah, Teori, Riset dan Aplikasi di Sekolah*. (Padang. UNP, 2000)
- Handayaniingrat, Soewarno. *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen* . (Jakarta: Bina Aksara, 2001)
- Handayaniingrat, Soewarno. *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen* . (Jakarta: Bina Aksara, 2001)
- Handayaniingrat, Soewarno. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. (Jakarta: Masagung, 2009).
- Hersey and Blanchard. *Management of Organizational Behavior, Publizing Human Resources*: (Third Edition. New York: Prentice Hall Inc, 1977)
- Isyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*. (Pekanbaru: UNRI Press, 2004)
- James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997)
- Jason A. Colquitt. *Organizational Behavior*. (New York: McGraw-Hill/Irwin Compenis Inc, 2009)

- Kartono, Kartini. *Psikologi Sosial Perusahaan/Industri*. (Jakarta: Rajawali, 2005).
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat, 2003)
- Mitriani. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi, terjemahan*. (Jakarta: Pustaka Utama Grafiti, 2005)
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004)
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1998)
- Nawawi, Hadari . *Kepemimpinan yang Efektif*. ( Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2000)
- Pace, Wayne. *Komunikasi Organisasi*. (Bandung: Rosda Karya, 2008)
- Permendiknas Nomor 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah
- Pidarta, Made. (2008). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Bina Aksara, 2008)
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi Pendidikan*. (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 2005)
- Richard M. Steers. *Efektifitas Organisasi*. (Jakarta: Erlangga, 2000)
- Robbins, Stephen. *Prilaku Organisasi*. (Jakarta : Prenhallindo, 2000)
- Ruky Achmad. *Sistem Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Gramedia, 2002)
- Schatt, Kenneth dan Schatz Linda. *Keberhasilan daya Pengaruh dalam Manajemen*. (Tanpa Tahun dan Penerbit)
- Schuler, Randal S. dan Susan E, Jackson. *Human Resoueces Management.Position for 21. Edisi Indonesia*. (Jakarta: Erlangga, 1999)
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (Bandung: Mandar Madju, 2001)
- Sigit, Soehardi. *Perilaku Organisasi*. (Yogyakarta: FE Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2003)
- Soetopo, Hendyat. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: Bina Aksara, 2008)



- Steers, Richard M. *Efektivitas Organisasi*. (Jakarta: Erlangga, 2000)
- Steven L. McShane- Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behavior*. (New York, Mc Graw-Hill International Edition, 2008)
- Sudarwan Danim. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2009)
- Sudjana. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito, 1996)
- Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*. (Bandung: Alfabetha, 2008)
- Surachmad, W. *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode, Teknik*. (Bandung: Tarsito. 1988)
- UU RI. No.20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Vivienne Anderson and Daniel R. Davis. *Pattern of Educational Leadership*. (New York EnglewoodCliff Prentice Hill Inc, 1956)
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001)
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009)
- Yukl Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. (Jakarta : Prenhallindo, 2008)