



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PERILAKU
KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA
GURU SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU
PROVINSI JAWA BARAT**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Administrasi
(M.A.) dalam Ilmu Administrasi

SRI LELIS MARYATI

1006804571

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN
JAKARTA
DESEMBER 2011**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Sri Lelis Maryati

NPM : 1006804571

Program Studi : Ilmu Administrasi

Judul Tesis : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU SMA DI KABUPATEN
INDRAMAYU

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : DR. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc (.....)

Pembimbing : DR. Amy Y.S. Rahayu, M. Si (.....)

Penguji : Prof. DR. Martani Huseini (.....)

Sekretaris : Drs. Heri Fathurahman, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 19 Desember 2011

UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCASRJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN

LEMBAR PERSETUJUAN

NAMA : Sri Lelis Maryati
NPM : 1006804571
JUDUL TESIS : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
DAN PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA
SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SMA DI
KABUPATEN INDRAMAYU

Telah disetujui
Pembimbing



DR. Amy Y.S. Rahayu, MS.i

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke Hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan kasih sayang- Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini.. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sejak perkuliahan hingga penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof DR. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Indonesia.
2. DR. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc, selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi dan PJS Ketua Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi.
3. DR. Amy Y.S. Rahayu M. Si selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, arahan dan saran yang sangat berarti sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
4. Bapak / Ibu Dosen pada Program Pascasarjana kekhususan Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik FISIP UI
5. Para Pejabat di lingkungan Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Kementrian Pendidikan Nasional yang telah memberikan kesempatan berupa beasiswa S2 Kepengawasan
6. Suami tercinta Dedi Setiawan dan anak-anakku Muhammad Fikri Fahrulrizal dan Muhammad Zikri Firdaus yang dengan penuh kesabaran membantu baik





ABSTRAK

Nama : Sri Lelis Maryati
Program studi : Ilmu Administrasi
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Perilaku Kepemimpinan
Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Di Kabupaten
Indramayu

Tesis ini membahas pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap Kinerja guru menurut persepsi guru SMA Negeri yang ada di Kabupaten Indramayu. Budaya organisasi yang kuat akan membantu sekolah dalam memberikan kepastian kepada seluruh sivitas akademika untuk tumbuh, berkembang dan memahami suatu sistem makna bersama yaitu seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh seluruh sivitas akademika dan membedakan sekolah tersebut dengan sekolah lainnya. Sedangkan perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku kepala sekolah yang mengarahkan aktivitas seluruh sivitas akademika untuk mencapai sasaran dan tujuan bersama. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti kembali faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru. Variabel-variabel yang digunakan adalah budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain deskriptif. Teknis analisis data menggunakan regresi sederhana dan regresi ganda, serta untuk menyatakan besar kecilnya kontribusi variabel X1, variabel X2 terhadap variabel Y ditentukan menggunakan rumus koefisien determinan. Analisis dengan regresi ganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang dihipotesiskan berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian menurut 168 orang guru yang menjadi sampel, menunjukkan bahwa budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dengan nilai $r = 0,65$. Artinya bila budaya organisasi baik, maka kinerja guru akan meningkat. Begitu pula dengan perilaku kepemimpinan. Semakin baik perilaku kepemimpinan kepala sekolah maka kinerja guru juga akan meningkat.

Kata Kunci : Budaya organisasi, perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru .

ABSTRACT

Name : Sri Lelis Maryati
Program of study : Administration Science
Title : The Influence of Organizational Culture and Principal leadership Behavior toward Senior High School Teacher Performance In Indramayu

This thesis discusses the influence of organizational culture and principal's leadership behavior toward teacher's performance according to the perceptions of senior high school teachers in District Indramayu. Strong organizational culture will assist schools in providing certainty for all of academic society to grow, develop and understand a system of shared meaning namely is a set of key characteristics valued by all of academic society and distinguish these schools with other schools. While the principal's leadership behavior is the behavior of principals who direct the activities of all academic society to achieve common goals and objectives. The purpose of this research is to examine the factors that influence the performance of teachers. The variables used are organizational culture and leadership behavior of principal, This research is descriptive quantitative research design. Technical analysis of data is using a simple regression and multiple regression, and to declare the size of the contribution of the X1 variable, X2 variable toward Y variable coefficients are determined using the determinant formula. Multiple regression analysis is used to determine the effect of variables of organizational culture and leadership behavior of principals who hypothesized effect on teacher performance. The results according to the 168 teachers as a sample, indicate that the organizational culture and behavior of school leadership have positive effect on teacher performance. It means that if the organization's culture, is better, the teacher's performance will increase. So do the leadership behaviors. If the leadership behavior of the principal is better, the teacher performance also will increase.

Keywords: organizational culture, leadership behavior of principals and teacher performance

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN KATA PENGANTAR	iv
KATA PENGANTAR	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	17
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	17
1.4. Tujuan Penelitian.....	17
1.5. Signifikansi Penelitian	17
1.6. Sistematika Penulisan.....	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Konsep Kinerja Guru	19
2.2 Konsep Budaya Organisasi.....	25
1. Elemen Budaya Organisasi	27
2. Fungsi Budaya Organisasi	28
3. Dimensi Budaya organisasi.....	29
2.3 Konsep Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	31
1. Perilaku Kepemimpinan.....	31
2. Basis Kekuasaan Pemimpin.....	35
3. Karakteristik Pemimpin	36
2.4. Penelitian yang Relevan	38
2.5. Hipotesis.....	42
2.6. Model Analisis.....	42
2.8. Operasionalisasi Konsep.....	44

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian	46
3.2 Jenis Penelitian.....	46
3.3 Populasi dan Sampel	47
1. Jenis Populasi	47
2. Jenis Sampel.....	47
3. Teknik Penarikan Sampel	47
4. Jumlah Sampel	47
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.5 Teknik Pengolahan Data secara umum	49
3.6 Teknik Pengolahan Data Kuesioner.....	50
3.7. Tempat dan Waktu	57
1. Tempat Penelitian.....	57
2. Waktu PenelitianTeknik	57

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Sekolah dan Responden	58
4.2. Hasil Uji Coba Alat Instrumen.....	60
4.3. Hasil Analisis Alat Instrumen	65
4.4. Hasil Perhitungan Statistik Deskriptif.....	69
4.5. Hasil Uji korelasi antar Variabel.....	75
4.6. Hasil Uji Determinasi.....	76
4.7. Analisis Determinasi kontribusi.....	78
4.8. Uji Persyaratan Analisis.....	85
4.9. Uji Hipotesis	89
4.10. Regresi Perdimensi.....	95
4.11. Analisis Deskriptif terhadap Frekuensi.....	102

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	138
5.2 Saran.....	139

DAFTAR PUSTAKA 141

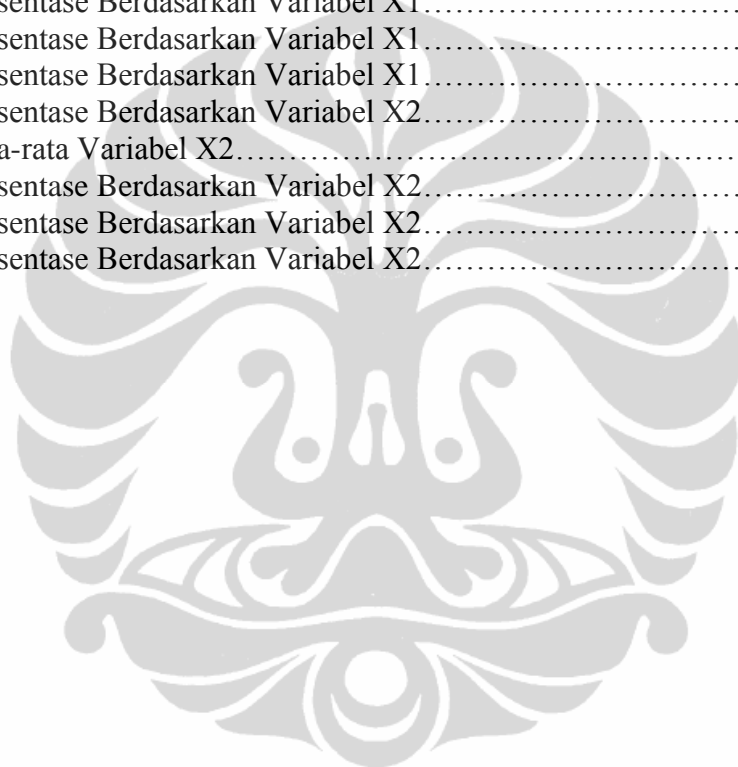
LAMPIRAN - LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
Tabel 1.1	Data Drop Out Siswa di Kabupaten Indramayu	6
Tabel 1.2	Data IPM Jawa Barat.....	7
Tabel 1.3	Rata – rata Nilai Uji Kompetensi Guru SD	9
Tabel 1.4	Rata – rata Nilai Uji Kompetensi Guru SMP & SMA	9
Tabel 1.5	Rata – rata Nilai Kinerja Kepala Sekolah	10
Tabel 1.6	Jumlah Peserta Tes S2 Kepengawasan.....	12
Tabel 1.7	Jumlah Peserta Beasiswa S2 Ke UPI	13
Tabel 1.8	Budaya Organisasi.....	14
Tabel 2.1	Penelitian – Penelitian Terdahulu	41
Tabel 3.1	Perhitungan Jumlah Sampel	48
Tabel 4.1	Karakteristik Responden.....	58
Tabel 4.2	Karakteristik Responden dilihat dari pendidikan.....	59
Tabel 4.3	Hasil Uji Coba Validitas Variabel Y.....	61
Tabel 4.4	Hasil Uji Coba Validitas Variabel X1	62
Tabel 4.5	Hasil Uji Coba Validitas Variabel X2.....	63
Tabel 4.6	Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Y	65
Tabel 4.7	Hasil Analisis Uji Validitas Variabel X1	66
Tabel 4.8	Hasil Analisis Uji Validitas Variabel X2	67
Tabel 4.9	Deskriptif Data Variabel Y	69
Tabel 4.10	Deskriptif Data Variabel X1	69
Tabel 4.11	Deskriptif Data Variabel X2	70
Tabel 4.12	Distribusi Frekuensi Kinerja Guru	71
Tabel 4.13	Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi	72
Tabel 4.14	Distribusi Frekuensi Perilaku Kepemimpinan	73
Tabel 4.15	Interpretasi Koefisien Korelasi.....	75
Tabel 4.16	Korelasi Antar Variabel	75
Tabel 4.17	Model Summary X1	76
Tabel 4.18	Model Summary X2.....	76
Tabel 4.19	Model Summary X1 dan X2.....	77
Tabel 4.20	Hasil Determinasi	77
Tabel 4.21	Normalitas	86
Tabel 4.22	Linearitas Y terhadap X1	86
Tabel 4.23	Linearitas Y terhadap X2	87
Tabel 4.24	Autokorelasi	87
Tabel 4.25	Multikolinearitas	88
Tabel 4.26	Heterokedastisitas.....	89
Tabel 4.27	Uji Signifikansi Model Regresi.....	90
Tabel 4.28	Uji Signifikansi Regresi.....	90

Tabel 4.29 Uji Signifikansi Model Regresi	91
Tabel 4.30 Uji Signifikansi Regresi	92
Tabel 4.31 Uji Signifikansi Model Regresi.....	93
Tabel 4.32 Uji Signifikansi Regresi Ganda.....	94
Tabel 4.33 Hasil Uji Regresi Perdimensi	95
Tabel 4.34 Rata Variabel Y	102
Tabel 4.35 Prosentase Berdasarkan Variabel Y.....	103
Tabel 4.36 Prosentase Berdasarkan Variabel Y.....	107
Tabel 4.37 Prosentase Berdasarkan Variabel Y.....	111
Tabel 4.38 Rata-rata Variabel X1.....	115
Tabel 4.39. Prosentase Berdasarkan Variabel X1.....	116
Tabel 4.40 Prosentase Berdasarkan Variabel X1.....	118
Tabel 4.41 Prosentase Berdasarkan Variabel X1.....	120
Tabel.4.42 Prosentase Berdasarkan Variabel X2.....	124
Tabel.4.43 Rata-rata Variabel X2.....	128
Tabel 4.44 Prosentase Berdasarkan Variabel X2.....	129
Tabel 4.45 Prosentase Berdasarkan Variabel X2.....	133
Tabel 4.46 Prosentase Berdasarkan Variabel X2.....	137



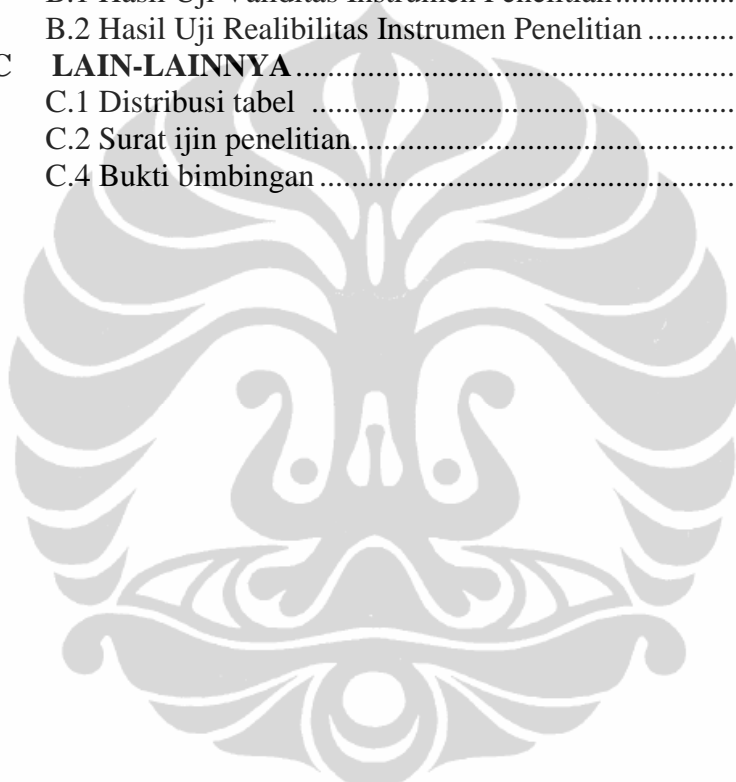
DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Model Analisis Penelitian	43
Gambar 4.1	Histogram Variabel Kinerja Guru	74
Gambar 4.2	Histogram Variabel Budaya Organisasi.....	74
Gambar 4.3	Histogram Variabel Perilaku Kepemimpinan	75
Gambar 4.4	Grafik Heterokedastisitas	88
Gambar 4.5	Diagram Prosentase Katagori Jawaban Variabel Y	102
Gambar 4.6	Diagram Prosentase Katagori Jawaban Variabel X1	114
Gambar 4.7	Diagram Prosentase Katagori Jawaban Variabel X2	128



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
LAMPIRAN A	INSTRUMEN PENELITIAN	
	A.1 Kisi – kisi Instrumen Penelitian	
	A.2 Alat Instrumen Penelitian.....	
LAMPIRAN B	HASIL UJI INSTRUMEN PENELITIAN	
	B.1 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	
	B.2 Hasil Uji Realibilitas Instrumen Penelitian	
LAMPIRAN C	LAIN-LAINNYA	
	C.1 Distribusi tabel	
	C.2 Surat ijin penelitian.....	
	C.4 Bukti bimbingan	



BAB I

PENDAHULUAN

Bab I ini membahas tentang latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, signifikansi penelitian dan sistematika penulisan.

1. 1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia pendidikan di Indonesia, dewasa ini semakin pesat dan menuntut semua pihak agar bisa dan siap bersaing di era globalisasi. Kenyataan yang terjadi di lapangan masih banyak ditemukan permasalahan yang belum sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Menurut Bahri (2010:1) mutu pendidikan di Indonesia hingga kini belum menunjukkan indikasi meningkat. Hal ini antara lain terlihat dari Indeks Pertumbuhan Manusia (*Human Development Index* – HDI) Indonesia yang masih berada di atas angka 100 dari 174 negara di dunia, Pada tahun 2008 misalnya, Indonesia berada pada peringkat 106. Peringkat ini terpaut jauh dari HDI sesama negara di kawasan ASEAN, seperti Malaysia yang berada pada peringkat 61, Thailand peringkat 74, dan Philipina peringkat 84 (UNDP HDI Rank, 2008).

Menurut Widyawati (Tesis 2010:1) menyatakan bahwa meskipun telah banyak upaya yang dilakukan pemerintah, namun dalam kenyataannya mutu pendidikan masih tetap rendah. Rendahnya mutu pendidikan antara lain tercermin dalam *Human Development Index* (HDI) yang diterbitkan oleh *United Nation Development Programme* (UNDP) pada Desember 2008 berikut ini, dari 182 negara, Indonesia berada di peringkat 111 dengan HDI index 0,734 dalam katagori *Medium Human Development*. Di kawasan negara-negara Asia Tenggara, Indonesia dengan index HDI 0,734 menempati peringkat (6) di bawah Singapura 0,944 (1), Brunai 0,920 (2), Malaysia 0.892 (3), Thailand 0,783 (4), serta Philipina 0,751 (5).

Menurut *Education index* (EI), Indonesia dengan index EI 0,836 berada pada peringkat ke (102) dari 176 negara. Di kawasan Asia Tenggara peringkat Indonesia berada di bawah Brunai 0,892 (1), Philipina 0,887 (2), Thailand 0,886 (3), Malaysia 0,848 (4), Singapura 0,843 (5). Indonesia, berdasarkan survei yang dilakukan oleh *Economiest Intellegent Unit* menduduki peringkat 53, pada tahun 2003, dan tahun 2004 turun menjadi peringkat 59, tahun 2005 turun lagi menjadi peringkat 60, peringkat 74, dan Philipina peringkat 84, dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. (UNDP HDI Rank, 2008).

Tahun 2004 dan 2005, berdasarkan Skala Regional Asia Pasifik, Indonesia menduduki peringkat 14 setingkat di bawah Srilangka dan setingkat di atas Vietnam. Dari data di atas kita dapat mengambil kesimpulan bahwa Negara Indonesia berada pada level bawah dalam penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Sementara itu, untuk kondisi pendidikan di tiap daerah di Indonesia juga tidak membanggakan, bahkan untuk hasil UN saja, 16.098 siswa di jenjang SMA / MA dan SMK tidak lulus ujian nasional, padahal standar kelulusan siswa bukan hanya dari hasil ujian nasional saja, tetapi juga dari nilai sekolah dengan komposisi 60 : 40. (Kompas, Sabtu, 14 Mei 2011).

Beberapa daerah misalnya Nusa Tenggara Timur hasil ujian nasionalnya terburuk dari seluruh daerah di Indonesia. Hasil evaluasi nilai ujian nasional, menurut Menteri Nuh, ada 5,57 persen dari 49.658 siswa peserta ujian di Nusa Tenggara yang tidak lulus. Pesertanya pun mencapai 36.908 orang. (Koran Tempo, Senin, 16 Mei 2011). Laporan Bank Dunia (2010) masih menunjukkan kemampuan penguasaan materi guru sungguh memprihatinkan. Para guru yang dites mata pelajaran yang diajarkan mendapat nilai rata-rata 50, artinya banyak yang nilainya dibawah 50. (Widiyanto, Kompas, Sabtu, 7 Mei 2011).

Data Kementrian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) menunjukkan, ketidaksesuaian ilmu guru dengan pelajaran yang diampunya banyak ditemui pada jenjang sekolah menengah atas (SMA). Sekitar 49,24 persen guru SMA dalam kondisi seperti itu. (total 252.947 guru). Urutan kedua terjadi pada jenjang SD.

Sebanyak 542.002 guru (34,8 persen) dari 1,55 juta guru SD masuk katagori tersebut. (Kompas, Selasa 19 Juli 2011).

Berdasarkan Pengujian Departemen Pendidikan Nasional tahun 2004 untuk mengetahui tingkat kelayakan dan kompetensi guru, penguasaan materi guru sesuai mata pelajaran yang diampunya sangat rendah jika dibandingkan dengan kemampuan umum. Rata-rata hasil tes guru pada saat ujian yang sesuai mata pelajaran yang diajarkan di bawah 25 persen. (Kompas, Selasa, 19 juli 2011). Kenyataan lain, menurut Sofan Amri (2010:220) hasil survei membuktikan bahwa: guru-guru memiliki kelemahan yang sangat mendasar dalam hal penguasaan Bahasa Inggris. yaitu :

- a. Sebanyak 33 % responden menyatakan tidak memiliki bakat berbahasa Inggris
- b. Sebanyak 66,7% responden tidak dapat mengevaluasi efektivitas materi pelajaran dalam Bahasa Inggris namun mereka dapat memahami konsepnya.
- c. Sebanyak 77,8% responden tidak dapat menerangkan konsep materi dalam Bahasa Inggris
- d. Semua responden (100%) tidak mampu menjelaskan tata bahasa yang ada dalam materi pelajaran. Walaupun kemampuan Bahasa Inggris guru sangat kurang, mereka (100%) mempunyai keinginan untuk selalu mengembangkan pengetahuan Bahasa Inggris melalui pelatihan atau kursus.

Masalah mutu pendidikan tersebut tidak dapat dibebankan hanya kepada satu pihak, tetapi merupakan tanggung jawab semua pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam menyelenggarakan proses pendidikan, seperti lembaga sekolah, perguruan tinggi, pemerintah, masyarakat dan orang tua. Faktor-faktor tersebut berperan dalam proses pendidikan, namun dari sejumlah faktor tersebut yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan, khususnya kinerja guru adalah budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah.

Menurut Adler, 1992 (dalam Holten Sion : iii), mengatakan bahwa guru adalah unsur manusiawi yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan, sebab gurulah yang sangat dekat hubungannya dengan anak didik dalam upaya pendidikan

sehari-hari di sekolah. Penelitian Dibaba Perdalin, 1994 (dalam jurnal ilmu pendidikan jilid 15, nomor 2, Juni 2008 hal 111-119), mengatakan bahwa untuk mencapai kesuksesan pelaksanaan program pengajaran di sekolah diperlukan guru-guru yang memiliki komitmen tingkat tinggi.

Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yaitu penelitian terkait dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja antara lain dilakukan oleh Kotter dan Haskett. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang. Penelitian O. Relly juga menemukan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi tersebut tercapai karena dukungan kinerja individu-individu yang ada dalam organisasi (Bahri, 2010 : 78).

Sjumlah penelitian juga membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian Gooty et al, membuktikan bahwa persepsi bawahan terhadap kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai. Penelitian Howell and Hall-Merenda juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pengikut, bahkan penelitian dengan meta-analisis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional atau komponen-komponennya (kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) berhubungan dengan kinerja yang lebih baik dalam tataran individu, unit, dan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa secara empirik perilaku kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai, termasuk kepala sekolah (Bahri, 2010:79).

Cameron dan Quinn (2006) dalam disertasi Flemming (2009 : 2), berpendapat bahwa kepemimpinan bukanlah satu-satunya faktor utama yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi, terlebih ada satu ketegasan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa budaya yang bagus dan struktur yang dirancang dengan baik akan meningkatkan keberhasilan kinerja. (Kouzes, 2003 dalam disertasi Flemming, 2009:2).

Menurut Mulyasa, (2011 : 181) faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap mutu pendidikan adalah kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugas mempunyai peran ganda sebagai administrator, sebagai pemimpin dan sebagai supervisor. Untuk mendayagunakan sumber daya sekolah, maka dibutuhkan keterampilan manajerial. Terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh kepala sekolah yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*human skill*), keterampilan teknik (*technical skill*). Ketiga keterampilan manajerial tersebut diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, meskipun penerapan masing-masing keterampilan tersebut tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi (Wahyudi, 2009 :76).

Kepala sekolah dituntut untuk mampu memimpin sekaligus mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di sekolah yang dipimpinnya. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu menjadi supervisor tim yang terdiri dari guru, staf, dan siswa dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai produktivitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Permadi (2001 : 51) sebagai berikut:

“Pelaksanaan program yang telah dibuat harus secara konsekuen dijalankan tanpa penyimpangan, di samping memperhatikan faktor efektivitas dan efisiensi. Untuk terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif, misalnya kepala sekolah harus membuat tim kerja yang terdiri dari guru-guru secara profesional dan proporsional. Hal ini penting agar tercapai produktivitas belajar yang pada gilirannya dapat meningkatkan mutu pendidikan”.

Menurut Bahri, (2010 : 3) sejalan dengan peran vital kepala sekolah tersebut, realitas di lapangan menunjukkan fenomena yang kurang mengembirakan bahwa masih banyak kepala sekolah yang belum memperlihatkan kinerja optimalnya. Antara lain terlihat dari mutu pendidikan di sekolah-sekolah yang dari tahun ke tahun

cenderung stagnan dan tidak mengalami peningkatan yang berarti. Padahal, persaingan antar individu di masa depan semakin serius, baik yang terjadi pada level lokal, regional, nasional, maupun global. Hal ini apabila terus menerus berlangsung tanpa kendali dapat membahayakan nasib peserta didik di masa depan.

Faktanya di lapangan berdasarkan sumber, ternyata rendahnya prestasi belajar siswa di Indonesia dipengaruhi juga antara lain oleh komponen kepemimpinan kepala sekolah dan guru yang kurang / tidak profesional. Menurut data dari Direktorat jenderal PMPTK Depdiknas pada tahun 2009 jumlah guru (TK, SD, SMP, SLB, SMA, SMK) di Indonesia adalah 2.607.311 orang. Dari jumlah guru tersebut telah lulus sertifikasi sebanyak 360.801 orang atau 13,8 persen (tahun 2007 = 182.640 orang dan tahun 2008 = 178.161 orang), 317.725 orang (12,2 persen) diantaranya telah menerima tunjangan profesi.

Khusus untuk daerah kabupaten Indramayu, angka *drop out* siswa masih sangat tinggi, padahal salah satu keberhasilan pembangunan manusia adalah kemajuan di bidang pendidikan, dan berdasarkan data dari Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu pada tahun ajaran 2008 / 2009 untuk tingkat SD jumlah sekolah sebanyak 880, SLTP sebanyak 148, SLTA sebanyak 52, dengan rincian data *drop out* sebagai berikut :

Tabel 1.1 Data Drop Out siswa di Kabupaten Indramayu

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah sekolah	Jumlah Kelas	Jumlah Murid	Jumlah Guru	Angka DO	Ket
1	TK	246	628	10373	1247		
2	SD	880	6472	193959	1247	122	
3	SLTP	148	1547	63301	3385	605	
4	SLTA	52	452	16528	1378	106	
5	SMK	45	422	15645	1144	124	

Sumber : Data dari Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu tahun 2008/2009

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa angka *drop out* ini lebih banyak terjadi di tingkat SLTP dan SMK. Hal ini akan berpengaruh terhadap kualitas SDM yang terdapat di Kabupaten Indramayu, yang menunjukkan salah satu indikator

keberhasilan pembangunan manusia. Data di atas, bila dihubungkan dengan data IPM Jawa Barat dalam komponen pendidikan, semakin membuktikan bahwa Indramayu menduduki posisi terbawah, tetapi ada peningkatan kenaikan angka melek huruf dari tahun ke tahun, seperti terlihat dari daftar tabel di bawah ini :

Tabel 1.2 Data IPM Jawa Barat

NO	KABUPATEN/ KOTA	ANGKA MELEK HURUF (persen)			
		2006	2007	2008	2009
1	Kab. Bogor	93,59	93,59	93,59	93,60
2	Kab. Sukabumi	96,59	96,59	96,59	96,60
3	Kab. Cianjur	97,9	97,9	97,21	97,22
4	Kab. Bandung	98,37	98,37	98,59	98,72
5	Kab. Garut	98,89	98,89	98,89	98,90
6	Kab. Tasikmalaya	98,81	98,81	98,81	98,88
7	Kab. Ciamis	96,68	96,68	96,68	96,88
8	Kab. Kuningan	93,64	93,64	93,86	93,87
9	Kab. Cirebon	88,51	90,66	90,66	90,67
10	Kab. Majalengka	94,81	94,81	94,81	95,03
11	Kab. Sumedang	97,40	97,51	97,51	97,52
12	Kab. Indramayu	83,80	85,58	85,58	86,04
13	Kab. Subang	92,38	92,38	92,38	92,47
14	Kab. Purwakarta	94,24	95,59	95,59	95,65
15	Kab. Karawang	88,21	93,06	93,06	93,09
16	Kab. Bekasi	92,70	93,67	93,67	93,68
17	Kab. Bandung Barat	98,00	98,00	98,00	98,01

Sumber : Data BPPS provinsi Jawa Barat

Tabel di atas dapat menjelaskan kondisi kualitas SDM di Kabupaten Indramayu, yang kesemua itu tidak terlepas dari kondisi kualitas pendidikan yang ada di kabupaten Indramayu. Hal inilah yang menjadi latar belakang mengapa peneliti melakukan penelitian di Kabupaten Indramayu.

Kepemimpinan menurut Alma (2009 : 239) merupakan satu aspek penting dalam organisasi yang merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya, sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi.

Keberadaan pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dengan menetapkan tujuan secara utuh (*firm and purposeful*) mendayagunakan bawahan melalui pendekatan partisipatif (*a participate approach*) dan didasari oleh kemampuan kepemimpinan secara profesional (*The leading professional*) menjadi indikator kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan pada era perubahan seyogyanya bertipekan pemimpin visioner dengan menetapkan tujuan masa depan organisasi secara profesional. Hal ini dituntut oleh situasi dan kondisi saat ini yang menginginkan adanya visi bagi organisasinya sebagai antisipasi dan proyeksi bagi masa depan yang tidak menentu. (Alma, 2009 : 239 – 240).

Kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam organisasi. Kepemimpinan berfungsi memberikan pengaruh kepada setiap anggota organisasi agar bersedia melakukan upaya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Perilaku-perilaku pemimpin dalam proses memberikan pengaruh dapat menimbulkan persepsi yang pada akhirnya berdampak pada perilaku bawahan. Apabila perilaku-perilaku yang ditunjukkan dipersepsi positif oleh anggota organisasi, maka akan menimbulkan sikap positif pula pada organisasi. Demikian pula sebaliknya, jika perilaku yang ditunjukkan dinilai negatif atau tidak sesuai dengan harapan-harapannya, maka akan menyebabkan munculnya sikap negatif dari para anggota organisasi.

Munculnya sikap negatif akan berdampak pada penurunan kepuasan kerja dan berimplikasi pada penurunan kinerja. (Bahri, 2010 : 5). Sejalan dengan teori di atas, hal mendasar yang menjadi perhatian peneliti, adalah kualitas SDM ditinjau dari kualitas kinerja guru. Berdasarkan data dari Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu pada tahun ajaran 2008 / 2009 untuk tingkat SLTP jumlah sekolah tercatat sebanyak 155, murid sebanyak 67.232 orang dan guru sebanyak 3.501 orang. Tingkat SLTA jumlah sekolah tercatat sebanyak 51, murid sebanyak 17.363 orang dan guru sebanyak 1.419 orang.

Dan untuk Sekolah Menengah Kejuruan tercatat memiliki sekolah sebanyak 51 sekolah, 19.124 murid dan 1.368 guru. Berdasarkan data dari Dinas Pendidikan

Kabupaten Indramayu, diperoleh informasi tentang rata-rata nilai kompetensi Guru SD sebagai berikut :

Tabel 1.3. Rata-rata nilai kompetensi guru SD di Kabupaten Indramayu Tahun 2007 /2008

Tingkat Sekolah	Tahun	Nilai pengelolaan pembelajaran	Pemahaman wawasan kependidikan	Bahasa Indonesia	IPS	IPA	MTK
SD	2007	47,47	45,01	37,97	37,05	41,77	40,29
	2008	49,19	47,43	45,87	55,58	43,75	42,39

Sumber : Data dari Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu tahun 2007/ 2008.

Berdasarkan tabel di atas dapat diperoleh informasi rata-rata nilai kompetensi guru SD di Kabupaten Indramayu tahun 2007 / 2008 untuk nilai pengelolaan pembelajaran 47,47 dan 49,19; pemahaman wawasan kependidikan 45,01 dan 47,43; Bahasa Indonesia 37,97 dan 45,87; IPS 37,05 dan 55, 58; IPA 41,77 dan 43,75 serta Matematika 40,29 dan 42,39.

Tingkat SMP dan SMA diperoleh data rata- rata nilai uji kompetensi guru sebagai berikut :

Tabel 1.4. Rata-rata nilai ujian kompetensi Guru SMP dan SMA di Kabupaten Indramayu tahun 2007 / 2008

Tingkat sekolah	Tahun	Nilai pengelolaan pembelajaran	Pemahaman wawasan kependidikan	Sesuai mengajar
SMP	2007	52,68	50,94	42,64
	2008	54,35	52,67	40,87
SMA	2007	51,39	50,14	35,33
	2008	55,30	53,85	33,93

Sumber : Data dari Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu tahun 2007 /2008.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa rata-rata nilai ujian kompetensi guru SMP dan SMA di Kabupaten Indramayu tahun 2007 / 2008, untuk nilai pengelolaan pembelajaran pada jenjang SMP 52,68 dan 54,35; pemahaman wawasan kependidikan 50,94 dan 52,67 serta kesesuaian materi dengan teknik mengajar 42,64 dan 40, 87. Pada jenjang SMA untuk nilai pengeloan pembelajaran 51,39 dan 55,30; pemahaman wawasan kependidikan 50,14 dan 55,30 serta kesesuaian materi dengan teknik mengajar 35,33 dan 33, 93.

Data kinerja kepala sekolah tahun 2010 tingkat SMP dan SMA/SMK ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 1.5 Rata-rata nilai kinerja Kepala Sekolah SMP dan SMA/SMK di Kabupaten Indramayu Tahun 2010

No	tingkat sekolah	Rata-rata nilai kinerja kepek	Keterangan
1	SMP	87,91	
2	SMA / SMK	88,34	

Sumber : Data Dari Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu tahun 2010

Berdasarkan data pada tabel di atas, bisa disimpulkan bahwa rata-rata kinerja kepala sekolah untuk jenjang SMP dan SMA / SMK adalah 87,91 dan 88,34

Permasalahan yang bisa dilihat berdasarkan informasi yang disajikan dalam tabel di atas adalah adanya ketidaksesuaian antara kinerja kepala sekolah dengan kompetensi guru, yang memiliki nilai kompetensi rata-rata rendah, sementara kinerja kepala sekolahnya rata-rata di kabupaten Indramayu ini tinggi. Fenomena ini menegaskan makna bahwa kepala sekolah kurang mampu memanfaatkan peranan strategisnya sebagai pemegang otoritas tertinggi di sekolah untuk memperbaiki mutu pendidikan. Masalahnya bagaimana agar kepala sekolah dapat mengangkat mutu pendidikan minimal di sekolah masing-masing melalui peningkatan kinerja guru. Guru sangat berperan dalam kegiatan PBM dengan siswa yang dilaksanakan setiap

harinya. Guru adalah ujung tombak tercapainya kualitas pendidikan melalui peningkatan kualitas hasil pendidikan yang diperoleh siswa.

Menurut Arif, (dalam skripsi 2010 : 1) salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah lingkungan dari karyawan itu sendiri, yang dalam hal ini budaya perusahaan yang melingkupinya. Sebagai makhluk sosial, karyawan tidak terlepas dari berbagai nilai dan norma yang ada di perusahaan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang ditentukan oleh norma, nilai dan kepercayaannya.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya perusahaan. Denison (1990), menyatakan bahwa kompetisi global telah memfokuskan perhatiannya terhadap budaya organisasi sehingga berdampak pada keefektifan organisasi itu. Menurut Trefry, 2006 yang dikutip oleh Asree Susita (dalam *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 22 No 4 , 2010) bahwa budaya organisasi terdiri dari dua level yaitu : (1) *Practice and behavior (How things are done here)*; (2) *underlying practice (beliefs and values)*.

Kenyataan di lapangan yang diperoleh peneliti, budaya organisasi di Kabupaten Indramayu, khususnya untuk sistem nilai yang dianut lembaga (Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu) dalam usaha untuk memajukan kualitas tenaga pendidik sangat tinggi terbukti dorongan dan dukungan terhadap guru untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan sangat besar. Hal ini bisa dibuktikan dengan tabel berikut ini tentang data jumlah guru yang mendapatkan izin mengikuti tes beasiswa S2 Kepengawasan di Universitas Indonesia. Jumlah peserta tes dari Kabupaten Indramayu sebanyak 46 orang, dan yang lulus tes sebanyak 24 orang.

Tabel 1.6. Tentang Jumlah Peserta Tes Program Beasiswa S2 Kepengawasan yang diselenggarakan oleh PMPTK Bekerjasama dengan FISIP Universitas Indonesia:

No	Kabupaten/ kota	Provinsi	Jumlah Peserta Tes
1.	Indramayu	Jawa Barat	46
2.	Kuningan	Jawa Barat	1
3.	Sukabumi	Jawa Barat	1
4.	Ciamis	Jawa Barat	1
5.	Tasikmalaya	Jawa Barat	1
6.	Bekasi	Jawa Barat	1
7.	Depok	Jawa Barat	1
8.	Cilegon	Banten	1
9.	Banjarnegara	Jawa Tengah	1
10.	Brebes	Jawa tengah	2
11.	Kota Gajah	Lampung	6
12.	Bengkulu	Bengkulu	2
13.	OKI	Sumatera Selatan	1
14.	Kuantan Sengingi	Riau	1
15.	Pangkal Pinang	Bangka Belitung	2
16.	Bangka Belitung	Bangka Belitung	5
17.	Pontianak	Kalimantan Barat	2

Sumber: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan tanggal 27 Agustus 2010.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat peserta tes S2 kepengawasan di UI didominasi oleh peserta yang berasal dari Kabupaten Indramayu dan semua peserta dari Indramayu ini adalah guru-guru dengan mata pelajaran yang berbeda-beda. Hal ini menunjukkan bahwa guru-guru di Kabupaten Indramayu memiliki motivasi tinggi untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.

Pada tahun 2009, Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu juga memberikan kesempatan kepada guru-guru SMK untuk melanjutkan pendidikan S2 di Universitas Pendidikan Indonesia, dengan biaya sepenuhnya dari Pemda Kabupaten Indramayu.

Tabel 1.7. Tentang Jumlah Peserta Beasiswa S2 ke UPI dengan Biaya dari Pemda Kabupaten Indramayu Tahun 2009

No	Nama Sekolah	Jumlah peserta S2	Keterangan
1	SMKN 1 Indramayu	1 orang	Peserta yang sudah lulus 10 orang
2	SMKN 2 Indramayu	3 orang	
3	SMKN 1 Sindang	2 orang	
4	SMKN 1 Losarang	6 orang	
5	SMKN 1 Balongan	2 orang	
6	SMKN 1 Jatibarang	1 orang	
7	SMKN 1 Gabus	1 orang	
8	SMKN 1 Gantar	2 orang	
9	SMKN 1 Krangkeng	1 orang	
10	SMKN 1 Kandanghaur	1 orang	
	Jumlah	20 orang	

Sumber : Bidang DIKMEN, Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu.

Tabel tersebut memperlihatkan bagaimana animo dan semangat guru-guru di Kabupaten Indramayu untuk meningkatkan kualitas pendidikannya, juga budaya organisasi dari lembaga dinas pendidikan untuk bersikap transparan memberikan kesempatan tes seluas-luasnya ke seluruh sekolah yang ada di Kabupaten Indramayu.

Berdasarkan survei yang dilakukan pada Bulan November tahun 2010 di SMK Negeri Losarang Kabupaten Indramayu, diperoleh gambaran data tentang budaya organisasi yang terdapat di sekolah tersebut seperti yang diperlihatkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 1.8. Budaya Organisasi

No	Elemen Budaya Organisasi	Prosentasi Jawaban			
		Guru		Siswa	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Apakah visi dan misi di sekolah didasari oleh sistem nilai yang terdapat di masyarakat seperti adat istiadat, norma?	93,33	6,67	83,33	16,67
2.	Apakah visi dan misi sekolah sudah tersosialisasi keseluruh civitas akademika ?	93,33	6,67	83,33	16,67
3.	Apakah siswa dilibatkan dalam visi dan misi sekolah?	43,33	56,67	26,67	73,33
4.	Apakah terdapat proses penggalian motivasi seluruh civitas akademika melalui slogan ?	90	10	93,33	6,67
5.	Apakah sejarah berdirinya sekolah selalu disosialisasikan?	46,67	53,33	53,33	46,67
6.	Apakah peringatan hari jadi sekolah diperingati secara teratur setiap tahun?	10	90	13,33	86,67
7.	Apakah sekolah membiasakan untuk mengenang masa-masa sulit atau masa-masa jaya di sekolah?	36	64	30	70
8.	Apakah ada pemberian nama bangunan sekolah dengan nama tokoh-tokoh yang berjasa terhadap perkembangan sekolah?	3,33	96,67	40	60
9.	Apakah terdapat pemberian reward terhadap seseorang yang berprestasi di sekolah?	100	0	100	0
10.	Apakah terdapat komunikasi yang harmonis antar warga sekolah?	96,67	3,33	96,67	3,33
11.	Apakah sekolah mengadopsi nilai luhur dari masyarakat, yang dikembangkan di sekolah?	30	70	20	80
12.	Apakah faktor-faktor penghambat budaya organisasi, banyak ditemukan?	36,67	63,33	46,67	54,33

Sumber : Hasil survei yang dilakukan pada bulan November 2010 di SMKN Losarang Kabupaten Indramayu.

Berdasarkan data survei di atas, menunjukkan bahwa budaya organisasi belum berjalan cukup baik diantaranya, karena jawaban responden “ya” dan “tidak”, berimbang jumlahnya 50%. Hasil survei juga menunjukkan bahwa budaya organisasi sudah berjalan di tingkat dinas pendidikan, akan tetapi belum berjalan secara optimal pelaksanaannya di sekolah, hal ini bisa terlihat dari beberapa sistem nilai yang belum

dipahami secara terinternalisasi karena belum dilaksanakan secara konsisten, seperti penyusunan visi dan misi yang seharusnya melibatkan siswa, nilai-nilai masyarakat yang harus diadopsi oleh sekolah, peringatan hari jadi sekolah, kebiasaan mengenang masa sulit dan masa kejayaan dari sekolah, dan pemberian nama gedung atau bangunan dengan nama tokoh yang berjasa terhadap sekolah.

Hal ini menunjukkan bahwa faktor budaya organisasi belum dipahami secara detail dalam menjalankan sebuah organisasi, padahal budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Haskett. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang. Penelitian O. Relly juga menemukan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi tersebut tercapai karena dukungan kinerja individu-individu yang ada dalam organisasi. Dengan demikian jelas kiranya bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja individu (Kepala sekolah dan guru). (Bahri, 2010 : 78).

Suatu budaya organisasi yang kuat dan telah berakar akan dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi dalam hal pemahaman yang jelas dan lugas tentang suatu persoalan yang harus diselesaikan. Budaya memiliki pengaruh berarti pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Banyak bukti yang menggambarkan bahwa suksesnya suatu organisasi disebabkan karena budayanya yang begitu kuat yang membuat organisasi itu lebih percaya diri dan akhirnya menjadi lebih efektif.

Data yang diperoleh dari kabupaten Indramayu ini, mendorong peneliti untuk melakukan penelitian faktor apakah yang berpengaruh terhadap kinerja guru, dan apakah ada pengaruh antara budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Menurut Bahri, (2010:3) Kondisi seperti itu tentu saja tidak terjadi begitu saja atau tanpa sebab. Banyak faktor yang memicunya. Tiga diantaranya yang potensial adalah budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Budaya organisasi merupakan salah satu perangkat organisasi yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Bahkan, budaya organisasi dapat diandalkan sebagai daya saing organisasi, terutama apabila budaya organisasi menyajikan nilai-nilai strategis yang dapat diandalkan untuk bersaing. Dalam peradaban modern, budaya organisasi bukan lagi sejarah masa lalu organisasi dalam meraih sukses, tetapi lebih sebagai rekayasa manajemen atau pemegang otoritas organisasi untuk berkompetensi, oleh karena itu budaya organisasi senantiasa dijaga, dipelihara dan dikelola dengan baik agar dapat diandalkan sebagai instrumen untuk berkompetensi. (Bahri, 2010 : 3).

Dalam perspektif ini, maka budaya organisasi bukan sekedar berdampak pada kinerja, tetapi juga dapat mengakibatkan kepuasan kerja di kalangan pegawai. Dampak terhadap kinerja terjadi apabila budaya organisasi memberikan iklim yang kondusif bagi pegawai untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik. Sedangkan kepuasan kerja pegawai akan dicapai apabila nilai-nilai budaya organisasi sesuai dengan harapan, keinginan dan kebutuhan pegawai dalam bekerja. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Locke bahwa kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dimilikinya, dan nilai-nilai itu terbentuk dari lingkungan dan latar belakang budaya tertentu, termasuk budaya organisasi (Bahri, 2010 : 4).

Schein mengatakan bahwa budaya organisasi adalah *shared basic assumption* yang dipelajari ketika organisasi memecahkan masalah eksternal dan internal yang dianggap valid. (Munandar, 2010 : 36). Dikatakan lebih lanjut selama pemecahan itu valid, organisasi tidak akan mengalami masalah. Dengan kata lain, budaya organisasi dapat menunjang optimalisasi kinerja pegawai, (guru) termasuk kinerja kepala sekolah yang kemudian berimplikasi terhadap kinerja sekolah (Bahri,2010:4). Menurut Kusdi, (2011:117), mengatakan bahwa dari sudut pandang manajemen organisasi, kultur organisasi dapat dilihat sebagai salah satu dimensi yang mempengaruhi bagaimana organisasi dikelola.

Selain itu ia dapat pula dilihat sebagai suatu “variabel” yang terkait dengan variabel-variabel organisasional lainnya. Terhadap individu, kultur organisasi menentukan khususnya terhadap sikap, perilaku, komitmen dan loyalitas anggota.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, penulis bisa melihat pentingnya budaya organisasi dan kepemimpinan dalam dunia pendidikan, oleh karena itu penulis tertarik untuk meneliti pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Adapun Rumusan Masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah : “Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Indramayu?”.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian bisa dijabarkan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru?
2. Bagaimana pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru?

1.4. Tujuan Penelitian :

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru
2. Menganalisis pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru

1. 5. Signifikansi Penelitian :

Berdasarkan Objek penelitian tentang bagaimana pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, maka signifikansi penelitian yang bisa diuraikan adalah sebagai berikut :

1. Signifikansi Teoritis: Penelitian ini secara teoritis untuk mempelajari aspek-aspek penting tentang teori budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan teori kinerja guru.
2. Signifikansi Praktis: Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan khususnya dalam pengembangan ilmu sumber daya manusia, manajemen dan kepemimpinan yang diaplikasikan dalam dunia pendidikan, dengan harapan dunia pendidikan di Indonesia bisa ditingkatkan kualitasnya melalui peningkatan kinerja guru.

1.6. Sistematika Penulisan :

Sistematika Penulisan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Bab I Pendahuluan
2. Bab II Tinjauan Pustaka
3. Bab III Metode Penelitian
4. Bab IV Hasil Dan Pembahasan
5. Bab V Kesimpulan dan Saran

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab 2 ini akan dibahas konsep kinerja guru, budaya organisasi, perilaku kepemimpinan kepala sekolah, penelitian yang relevan, hipotesis, model analisis variabel, dan operasionalisasi konsep.

2.1. Konsep Kinerja Guru

Menurut Kirom (2010:51) Kinerja disebutkan sebagai suatu standar pekerjaan yang membandingkan tindakan-tindakan khusus dengan sekumpulan kepercayaan, kebijaksanaan, aturan, kebiasaan serta hal-hal lainnya yang tidak berwujud yang pada muaranya dapat disebut output atau hasil kerja seseorang atau suatu institusi. Kinerja merupakan suatu prestasi dalam rangka mengupayakan pencapaian sasaran dan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Moehariono (2009:60) berpendapat bahwa arti kinerja yang sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Pengertian kinerja yang lainnya adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya. Kinerja adalah prestasi kerja, hasil kerja atau unjuk kerja (menurut Haryono,1998 dalam Jurnal Pendidikan Penabur- No 03 / Th. III / Desember 2004:4).

Vroom berpendapat bahwa kemampuan melaksanakan tugas atau kinerja (*performance*) adalah sesuatu hal yang dapat meningkatkan fungsi motivasi secara terus-menerus. Sebaliknya kinerja itu pada dasarnya adalah hasil perkalian antara

kemampuan dan motivasi (Hoy and Miskel, 1978:166). Carver and Sergiovanni (1969:158) menyatakan bahwa kinerja merupakan tindakan yang menunjukkan bahwa dia adalah anggota kelompok. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kinerja menunjuk (mengacu) pada perbuatan atau tingkah laku seseorang di dalam suatu kelompok atau organisasi (Jurnal Pendidikan Penabur –No.03/Th.III/ Desember 2004:5).

Menurut Robbins (2001 : 331), Setiap ramalan mengenai kinerja suatu kelompok haruslah dimulai dengan mengenali bahwa kelompok kerja tersebut merupakan bagian dari suatu organisasi yang lebih besar dan bahwa faktor-faktor seperti misalnya strategi organisasi, struktur organisasi, struktur otoritas, prosedur seleksi, dan sistem ganjaran dapat memberikan suatu iklim yang menguntungkan atau tidak menguntungkan untuk kelompok tersebut beroperasi di dalamnya.

Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran dari hubungan antara output yang dihasilkan oleh input tertentu. *Performance* atau kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi (Thompson, 1999). Menurut Robbins (2003) kinerja dapat diukur dari *productivity, turn over, dan satisfaction*. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Rivai, 2004).

Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kompensasi, dan dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Menurut Simanjuntak (2001) kinerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan / pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.

2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah atau gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni: (1) Kualitas hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas, yaitu pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja yaitu komitmen kerja antar pegawai dengan organisasinya dan (7) Tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya. (Dikutip dari skripsi Rusdan Arif, 2010:15-16).

Gomes (1997) yang dikutip oleh Rohani dalam tesis, mengemukakan bahwa dilihat dari titik acuan penilaiannya, terdapat tiga tipe kriteria penilaian kinerja yakni :

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil (*result-based performance appraisal / evaluation*). Tipe kriteria kinerja ini berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil-hasil akhir (*end result*).
2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku (*behavior-based performance appraisal / evaluation*). Tipe kriteria kinerja ini mengukur sarana (*means*), pencapaian sasaran (*goals*), dan bukannya hasil akhir (*end result*).
3. Penilaian kinerja berdasarkan judgment (*judgment-based performance appraisal/evaluation*). Ini merupakan tipe kriteria kinerja yang menilai dan mengevaluasi kinerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yakni :
 - a. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

- b. *Quality of work*; kualitas kerja yang dicapai berdasar syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
- c. *Job Knowledge*; luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan .
- d. *Creativeness*; keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*; kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. *Dependability*; kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Initiative*; semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal qualities*; menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan., dan integritas pribadi.

Guru merupakan salah satu bagian dari Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi sekolah. Sedangkan sekolah adalah tempat berlangsungnya pendidikan formal yang merupakan interaksi antara guru, siswa dan tujuan-tujuan pendidikan. Guru, siswa dan tujuan pendidikan merupakan komponen utama pendidikan, ketiganya membentuk suatu *triangle*, jika hilang salah satu komponen, maka hilanglah pula hakikat pendidikan. Dalam situasi tugas tertentu tugas guru dapat diwakilkan atau dibantu unsur lain seperti media teknologi, tetapi posisi guru tetap tidak dapat digantikan, (Sukmadinata, 2010 : 191).

Nancy Walser berpendapat sebagaimana yang dikutip Manthey G (2008), dalam tulisannya berjudul *Attaining 21st Century Skills in a complex World*, mengingatkan sekolah agar membekali anak didiknya dalam hal berpikir kritis, kemampuan kerja sama, keterampilan berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, bekerja mandiri, memimpin, beradaptasi secara cepat, dan bertanggung jawab, serta memiliki wawasan global. (Rimang, 2011:50).

Apa yang dikhawatirkan oleh Walser sekarang telah terbukti. Perkembangan masyarakat didominasi oleh mereka yang memiliki pemahaman, keterampilan, dan pengetahuan yang cukup tentang hal-hal tadi. Siapa yang

membantu anak didik memiliki segudang “kemampuan” itu?. Masyarakat akan menaruh harapan itu pada institusi sekolah. Hampir sebagian besar waktu anak dialaminya bersama di sekolah. Dalam hal ini guru adalah sosok yang mempunyai peran besar.

Menurut Giroux (1988) dalam Rimang (2011:105) guru seharusnya dipandang dan diusahakan bertindak sebagai seorang intelektual transformatif. Seorang intelektual yang dapat ikut mengubah suasana dan keadaan, yang dapat menjadi agen perubahan masyarakat lewat anak didik yang dibantu secara kritis. Harus diakui bahwa guru merupakan faktor utama dalam proses pendidikan. Guru adalah orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dan berusaha sekuat tenaga dalam memberikan pendidikan yang berkualitas kepada anak didik, berusaha membantu mengembangkan potensi afektif, kognitif, maupun psikomotorik anak didik.

Menurut Zakiah Darajat (1992) yang dikutip Sagala (2009 : 21), menyebutkan tidak semua orang dapat melakukan tugas guru. Tetapi orang-orang tertentu yang memenuhi persyaratan yang dipandang mampu, yakni (1) bertakwa kepada Allah SWT. Mengingat guru harus memberikan keteladanan yang memadai dan murid mengikuti keteladanan dari gurunya; (2) berilmu. Guru yang dangkal dalam penguasaan ilmunya akan mengalami kesulitan dalam berinteraksi dengan para muridnya, apalagi untuk masa kini dan yang akan datang; (3) berkelakuan baik. Mengingat tugas guru antara lain untuk mengembangkan akhlak yang mulia; (4) sehat jasmani.

Menurut Hanafi (2007) yang dikutip oleh David Wijaya (dalam jurnal pendidikan penabur- No 12/ Tahun ke-8 / Juni 2009 : 79), SDM merupakan sumber pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang terakumulasi di dalam diri anggota organisasi. Kemampuan tersebut harus terus diasah dari waktu ke waktu dan sekolah terus mengembangkan keahliannya sebagai pilar agar selalu memiliki keunggulan bersaing.

Wherte and Davis (1993) mengatakan bahwa SDM di dalam konteks manajemen adalah orang yang siap, mau, dan mampu berkontribusi kepada tujuan organisasi. Oleh karena itu, SDM di dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan, memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya

meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuannya. Meningkatnya kinerja SDM pendidikan akan berdampak pada semakin baiknya kinerja sekolah dalam menjalankan perannya di masyarakat. (Jurnal Pendidikan Penabur – No 12 /Tahun ke-8/ Juni 2009:80).

Para pemimpin di dalam organisasi menghadapi tantangan kompetitif berkaitan dengan globalisasi, peningkatan profitabilitas melalui pertumbuhan, modal intelektual, teknologi dan perubahan secara kontinu (Ulrich, 1996). Di dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut, maka sekolah harus mengembangkan keunggulan *intangible* atau keunggulan bersaing yang tidak mudah diimitasi oleh pesaing. Keunggulan bersaing diciptakan melalui efisiensi, kualitas produk, dan inovasi (Hill dan Jones, 1998).

Menurut Hoy dan Miskel, 1987 (dalam *Journal of Strategic Management Education* 5 (384) ,187, 2009) Mengatakan bahwa kinerja guru adalah suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan sikap, pengetahuan dan keterampilan serta motivasi pegawai. Pengertian tersebut sejalan dengan pendapat suwardhani (1997) yang menyatakan bahwa kinerja berhubungan dengan kecakapan melakukan sesuatu.

Kinerja seorang guru menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami guru, untuk mencapai hasil atau tujuan. Kinerja dapat ditinjau dari berbagai aspek, baik dari sudut guru maupun anak didik. Dari sudut anak didik kinerja guru bertujuan untuk menimbulkan respon positif dari bakat dan minat seorang anak didik yang akan dikembangkan oleh anak didik tersebut melalui proses pembelajaran. Dari sudut guru, kinerja guru secara spesifik bertujuan mengharuskan para guru membuat keputusan khusus dimana tujuan pengajaran dinyatakan dengan jelas dalam bentuk tingkah laku yang kemudian di transfer kepada peserta didik. (Rimang, 2011:26).

Menurut Tasmara (2006:258) yang dikutip oleh Rimang (2011:27) mengemukakan makna tentang tugas guru sebagai pelayan anak didik dengan istilah “*service*”. Seperti uraian di bawah ini:

1. *S. Self Awareness and Self Esteem.*
2. *E. Empathy and Enthuiasm*
3. *R. Reform and Recover*

4. *V. Victory and Visison*
5. *I. Initiative, Impressive, and Improvement*
6. *C. Care, Cooperativeness, and Communication*
7. *E. Evaluation, and Empowerment*

Mengacu pada tugas guru, maka Michell, T.R dan Larson (1987: 343) yang dikutip oleh Gunawan merinci cakupan wilayah kinerja atas 5 faktor dominan, yaitu (a) kualitas hasil kerja (*quality of work*), (b) kecepatan dan ketepatan waktu (*prontness*), (c) inisiatif (*initiative*), (d) kemampuan (*capability*), dan (e) komunikasi (*communication*).

Menurut Suharsimi Arikunto (1998), kinerja mengajar guru yang dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Menyusun persiapan mengajar (*planning*)
2. Melaksanakan proses belajar mengajar (*implementasi*)
3. Menilai proses dan hasil kegiatan mengajar (*evaluation*)

2.2. Konsep Budaya Organisasi

Menurut Michael E. Porter yang dikutip oleh Nurmantu, (2007 : 5), budaya adalah sarana untuk mencapai keunggulan kompetitif dan bukan merupakan tujuan, Sedangkan menurut E.B. Taylor menyatakan bahwa budaya adalah suatu totalitas kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, kebiasaan dan setiap kemampuan dan kebiasaan yang dibutuhkan manusia sebagai anggota masyarakat.

Robbins, (2003 : 305) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain, sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi.

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Se jauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko
2. Perhatian ke rincian. Se jauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan persisi [kecermatan], analisis , dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil, se jauh mana manajemen memusatkan perhatian kepada hasil bukannya kepada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Se jauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, se jauh mana kegiatan kerja diorganisasikan menjadi sebuah tim dan bukan secara individu.
6. Keagresifan, se jauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan tidak bersikap santai.
7. Kemantapan, se jauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

Menurut Robbins, (2003 : 306) budaya organisasi itu berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya atau tidak, Artinya budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Ini penting karena hal ini memperbedakan konsep budaya organisasi dari konsep kepuasan kerja.

Gibson berpendapat yang dikutip oleh Matondang (2008 : 65) bahwa budaya organisasi adalah apa yang dipahami oleh anggota (karyawan) dan bagaimana persepsi menciptakan sebuah pola dari keyakinan (belief) dan nilai-nilai dan harapan. Roberts G. Owens berpendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu bentuk atau cara yang digunakan dalam pemecahan masalah organisasi, baik intern maupun ekstern yang mencakup: filosofi, ideologi, values, asumsi, keyakinan, harapan, sikap, dan norma-norma yang dirajut bersama oleh anggota organisasi dan digunakan dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah (Matondang, 2008:65).

Schein berpendapat seperti yang dikutip oleh Nurmantu, (2007 : 45) budaya sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan atau dibangun

oleh kelompok tertentu yang digunakan untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal, dan intergrasi internal. Budaya telah dianggap berfungsi dan berlaku baik dan karenanya diajarkan kepada anggota-anggota baru organisasi sebagai cara yang benar untuk berprestasi dan merasakan sehubungan dengan problem yang dihadapi.

Menurut Bahri, (2010 : 23), sebagai organisasi, sekolah memiliki budayanya sendiri, yang khas dan unik, yang membedakannya dengan organisasi-organisasi yang lain, Kroeber and Kluckhohn mendefinisikan budaya sebagai berikut :

“culture consists pattern, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artefacts; the essential core of culture consists of traditional (I.e, historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture system may, on the one hand, be considered as products of action, on the other as condition elements of further action”.

Penjelasan di atas pada dasarnya menunjukkan bahwa budaya berisi pola perilaku, baik eksplisit, maupun implisit, yang diperoleh dan ditransmisikan oleh simbol-simbol, melembagakan perbedaan pencapaian dalam kelompok manusia, termasuk pelebagaan dalam artifak, yaitu inti penting dari budaya yang berisi ide-ide tradisional (secara historis diturunkan dan dipilih) dan nilai-nilai khusus yang melekat. Pada satu sisi, sistem budaya mungkin dipertimbangkan sebagai produk tindakan, dan di sisi lain sebagai elemen-elemen tindakan di masa mendatang.

1. Elemen Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk melalui empat elemen kunci, yaitu : (1) nilai-nilai yang dimiliki pendiri organisasi; (2) lingkungan industri dan bisnis; (3) budaya nasional, dan (4) visi dan perilaku manajer senior. Setiap organisasi memiliki budaya sendiri. Budaya organisasi sama seperti kepribadian individu, yang tidak nampak tetapi memberikan arti, arahan dan dasar tindakan. Kepribadian mempengaruhi perilaku individu sedangkan asumsi-asumsi bersama (kepercayaan dan nilai) di antara anggota organisasi mempengaruhi opini dan tindakan di dalam organisasinya. (Bahri, 2010 : 27).

Budaya dalam setiap organisasi berbeda-beda, setiap perusahaan juga bersifat multi budaya yang biasanya berkaitan dengan kelompok fungsional atau lokasi geografis yang berbeda, bahkan dalam satu sub unit yang relatif kecil terdapat banyak sub budaya dan bahkan dapat saling bertentangan. Budaya perusahaan adalah nilai-nilai dan praktek yang dimiliki bersama di seluruh kelompok dalam suatu perusahaan atau sekurang-kurangnya dalam manajemen senior. Budaya divisional akan menjadi budaya yang dimiliki bersama oleh semua kelompok fungsional dan geografis suatu divisi di sebuah perusahaan.(Bahri, 2010 : 28 – 29).

2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2003 : 311) budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Pertama, budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar- standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Fungsi yang terakhir inilah yang terutama menarik perhatian kita. Seperti kutipan berikut ini menjelaskan, budaya menetapkan aturan permainan.

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting di tempat kerja dewasa ini, dengan telah dilebarkannya rentang kendali, didatakannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakannya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

Menurut MC shane dan Von Glinow, yang dikutip oleh Bahri, (2010 : 29), budaya organisasi memiliki tiga fungsi penting. Pertama, sebagai sistem

kontrol (*Control System*). Budaya organisasi secara mendalam melembaga dalam bentuk kontrol sosial yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan perilaku pegawai. Budaya bersifat menyebar dan berlangsung secara tidak sadar. Kedua, perekat sosial (*social glue*). Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat seseorang secara bersama dan membuat perasaan sebagai bagian dari pengalaman organisasi. Pegawai yang termotivasi untuk menginternalisasikan budaya-budaya yang dimiliki organisasi karena hal itu dapat memenuhi kebutuhannya untuk identitas sosial. Perekat sosial ini penting sebagai cara untuk menarik staf baru dan mempertahankan kinerja unggul. Ketiga, menciptakan pengertian. Hal ini membantu pegawai memahami apa yang harus dilanjutkan dan mengapa sesuatu terjadi di perusahaan. Budaya organisasi juga membuat pegawai lebih mudah untuk memahami apa yang diharapkan darinya dan untuk berinteraksi dengan pegawai lain yang mengetahui dan kepercayaan di dalamnya.

3. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Schein (1985) yang dikutip Wirawan (2007 : 12) melukiskan budaya organisasi dalam 3 level, yang terdiri dari :

- a. Level 1: Artefak, yaitu dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi, merupakan lingkungan fisik dan sosial organisasi. Pada level ini orang yang memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan jelas bangunan, *Output* (barang dan jasa), teknologi, bahasa tulis dan lisan, produk seni dan perilaku anggota organisasi.
- b. Level 2: Nilai-nilai, yaitu semua pembelajaran organisasi yang merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi
- c. Level 3: Asumsi Dasar, merupakan solusi yang paling dipercaya sama dengan teori ilmu pengetahuan yang sedang diterapkan untuk suatu problem yang dihadapi organisasi.

Menurut Posner, (2004 : 99), para peneliti telah mengumpulkan bukti mengenai pentingnya berbicara atas nama nilai bersama dan bagaimana hal tersebut dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan komunitas. Bahri, (2010: 33-34) berpendapat, bahwa budaya organisasi merefleksikan pola perilaku, asumsi-asumsi, norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan cara

bertindak yang dilakukan oleh anggota organisasi baik secara implisit maupun eksplisit, yang termanifestasi dalam inovasi, stabilitas, menghormati orang, orientasi hasil, perhatian terhadap hal-hal rinci, orientasi tim, dan keagresifan berkompetisi.

Budaya organisasi dalam konteks sekolah dapat berupa nilai-nilai organisasi yang tersaji secara tertulis seperti visi, misi, tujuan, program kerja, dan tata tertib sekolah, atau dapat pula berwujud dalam bentuk tidak tertulis seperti pola kepemimpinan, pengawasan, atau supervisi, pendekatan atau metode pembelajaran, pola komunikasi antar warga sekolah, dan lain-lain kebiasaan yang terpola secara khas dan relatif permanen. Cara berinovasi, memelihara stabilitas sekolah secara kondusif, saling menghormati sesama warga sekolah, berorientasi pada hasil, memperhatikan hal-hal rinci, berorientasi pada kerja tim dan keagresifan, dan berkompetisi merupakan nilai-nilai yang dapat dibudayakan di sekolah sebagai sarana untuk membangun peradaban sekolah dan budaya akademik yang bermutu, ditandai oleh kinerja kepala sekolah yang optimal, kinerja guru yang unggul, dan prestasi siswa yang membanggakan.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang terdapat di sekolah adalah : nilai-nilai organisasi yang tersaji secara tertulis seperti visi, misi, tujuan, program kerja, dan tata tertib sekolah, atau dapat pula berwujud dalam bentuk tidak tertulis seperti pola kepemimpinan, pengawasan, atau supervisi, pendekatan atau metode pembelajaran, pola komunikasi antar warga sekolah, dan lain-lain kebiasaan yang terpola secara khas dan relatif permanen. Cara berinovasi, memelihara stabilitas sekolah secara kondusif, saling menghormati sesama warga sekolah, berorientasi pada hasil, memperhatikan hal-hal rinci, berorientasi pada kerja tim dan keagresifan berkompetisi merupakan nilai-nilai yang dapat dibudayakan di sekolah sebagai sarana untuk membangun peradaban sekolah dan budaya akademik yang bermutu, ditandai oleh kinerja kepala sekolah yang optimal, kinerja guru yang unggul, dan prestasi siswa yang membanggakan.

2.3. Konsep Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Perilaku Kepemimpinan

Menurut Lussier. N. Robert (2001 : 68),
“Leadership Behavior is Based traits. Although the behavioral theorist focus on behavior. It’s important to realize that leaders’ behavior is based on their traits and skills. The best predictor of employee retention is the relationship between manager and employee. Employees who have a poor relationship with their manager are more likely to quit. The relationship is based on the manager’s leadership personality traits and attitudes, which directly affect his or her behavior with the employee. Recall that the pygmalion effect is based on traits, attitude expectations, and the manager’s treatment (behavior) of employee, which in turn determines the followers’ behavior and performance. Recent empirical research has confirmed that the leader’s behavior has a causal effect on employee performance”.

Hemphill dan Coon, (1957 : 7) yang dikutip oleh Gary Yukl (2006 : 5), mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama. Menurut Bahri, (2010 : 35) mengenai perilaku kepemimpinan, para pakar memberikan pandangan secara beragam. Khususnya mengenai perilaku, Myers menjelaskan bahwa perilaku adalah sikap yang diekspresikan (*Expressed attitudes*). Perilaku dengan sikap saling berinteraksi, saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya.

Kurt Lewin yang dikutip Sarwono merumuskan satu model hubungan perilaku yang mengatakan bahwa perilaku (B) adalah fungsi karakteristik individu (P) dan lingkungan (E), dengan rumus $B = f(P, E)$. Karakteristik individu meliputi berbagai variabel seperti motif, nilai-nilai, sifat kepribadian, dan sikap yang saling berinteraksi pula dengan faktor-faktor lingkungan dalam menentukan perilaku. Faktor Lingkungan memiliki kekuatan besar dalam menentukan perilaku bahkan kadang-kadang kekuatannya lebih besar dari pada karakteristik individu.

Santosa, (2008 : 59) berpendapat bahwa perilaku merupakan interaksi atau berfungsinya antara motivasi (m), kemampuan (k) dan persepsi (p) pada diri seseorang. Dengan Rumus sebagai berikut : $P = f(m, k, p)$. Perilaku atau aktivitas pada individu atau organisma tidak timbul dengan sendirinya, tetapi sebagai akibat dari stimulus yang diterima oleh organisma yang bersangkutan baik stimulus internal maupun stimulus eksternal. Perilaku individu dapat mempengaruhi individu itu sendiri, di samping itu perilaku juga berpengaruh pada

lingkungan. Dalam perspektif psikologi, perilaku manusia (*human behavior*) dipandang sebagai reaksi yang dapat bersifat sederhana maupun bersifat kompleks. Berdasarkan uraian mengenai perilaku di atas, maka dapat diperoleh informasi bahwa perilaku adalah tindakan, reaksi, tanggapan dari setiap organisme sebagai hasil interaksi dengan lingkungan sekitarnya.

Menurut Goldsmith (2003: 159), berpendapat bahwa kepemimpinan adalah :

“The leader who lets the staff have more chances to make decisions strengthens the organization by (1) developing each individual’s decision-making capabilities; (2) Energizing people with responsibility and Accountability; and (3) creating a team of competent individuals who can handle company an industry challenges more quickly and with great success. Leaders must be good at managing teams. They must foster learning increase their knowledge base; be flexible and help the group to be flexible; empower people to make decisions; and give their workers information to make good deciosions”.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gibert, (1996 : 161), yang dikutip Alma (2009 : 117), kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari kelompok. Jika demikian, paling kurang ada empat implikasi penting dalam definisi ini, yaitu (1) kepemimpinan melibatkan orang lain; (2) kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan; (3) Kepemimpinan berarti menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku organisasi, dan (4) kepemimpinan berkaitan dengan moral dan etika.

Bennis dan Nanus, yang dikutip Alma, (2009 : 117) mendefinisikan kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin. Menurutnya seseorang disebut pemimpin, jika ia mampu memberi visi kepada organisasi dan mampu menjabarkannya menuju realita. Menurut Yukl yang dikutip Alma, (2009:117), dalam melihat pemimpin lebih mementingkan keinginan orang yang dipengaruhi oleh pimpinan daripada keinginan pemimpin itu sendiri. Seseorang disebut pemimpin bukan karena ia membuat orang lain mengikuti keinginannya atau memaksakan orang mengikuti keinginannya, melainkan karena dapat membuat orang lain melakukan apa yang ia inginkan.

Kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen SDM, yang memegang peran penting dalam sebuah organisasi, tanpa SDM yang berkualitas sebuah organisasi akan sulit mencapai tujuannya. Yukl (2010 :79), menyatakan bahwa

perilaku kepemimpinan spesifik akan melibatkan campuran dari tiga perhatian atau tujuan berikut :

1. Berorientasi tugas. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan.
2. Berorientasi hubungan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan dan membangun identifikasi dengan organisasi.
3. Berorientasi pada perubahan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan keputusan strategis; beradaptasi terhadap perubahan lingkungan; meningkatkan fleksibilitas dan inovasi; membuat perubahan besar di bidang proses, produk atau jasa; dan mendapatkan komitmen terhadap perubahan.

Menurut Hanafi: 2007 yang dikutip oleh David Wijaya (dalam jurnal pendidikan penabur- No 12/ Tahun ke-8 / Juni 2009 : 79), SDM merupakan sumber pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang terakumulasi di dalam diri anggota organisasi. Kemampuan tersebut harus terus diasah dari waktu ke waktu dan sekolah terus mengembangkan keahliannya sebagai pilar agar selalu memiliki keunggulan bersaing .

Wherte and Davis (1993) mengatakan bahwa SDM di dalam konteks manajemen adalah orang yang siap, mau, dan mampu berkontribusi kepada tujuan organisasi. Oleh karena itu, SDM di dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan, memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuannya. Meningkatnya kinerja SDM pendidikan akan berdampak pada semakin baiknya kinerja sekolah dalam menjalankan perannya di masyarakat (Jurnal Pendidikan Penabur – No 12 /Tahun ke-8/ Juni 2009:80).

Pemimpin di dalam organisasi menghadapi tantangan kompetitif berkaitan dengan globalisasi, peningkatan profitabilitas melalui pertumbuhan, modal intelektual, teknologi dan perubahan secara kontinu (Ulrich, 1996). Di dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut, maka sekolah harus mengembangkan

keunggulan *intangible* atau keunggulan bersaing yang tidak mudah diimitasi oleh pesaing. Keunggulan bersaing diciptakan melalui efisiensi, kualitas produk, dan inovasi (Hill dan Jones, 1998).

Menurut Alma (2009 : 239) Kepemimpinan merupakan satu aspek penting dalam organisasi yang merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya, sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi. Keberadaan pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dengan menetapkan tujuan secara utuh (*firm and purposeful*) mendayagunakan bawahan melalui pendekatan partisipatif (*a participate approach*) dan didasari oleh kemampuan kepemimpinan secara profesional (*The leading professional*) menjadi indikator kepemimpinan organisasi.

Kepemimpinan pada era perubahan seyogyanya bertipekan pemimpin visioner dengan menetapkan tujuan masa depan organisasi secara profesional. Hal ini dituntut oleh situasi dan kondisi saat ini yang menginginkan adanya visi bagi organisasinya sebagai antisipasi dan proyeksi bagi masa depan yang tidak menentu. (Alma, 2009 : 230-240). Menurut Tika, (2010 : 63) menyatakan unsur-unsur yang ada dalam kepemimpinan adalah (1) seni / proses mempengaruhi; (2) mengarahkan; (3) usaha / kegiatan; (4) pencapaian tujuan.

Benne and Sheats (1984) dalam buku E.H Schein membagi fungsi – fungsi tugas (memberikan inisiatif, memberi informasi, memberi opini, menyimpulkan, dan uji konsensus) dan fungsi – fungsi pembentukan dan pembinaan kelompok (dorongan, keharmonisan, standar-standar kedudukan dan pengujian dan penjagaan gawang serta pengawasan dalam kelompok), seperti yang dikutip Tika, (2010:63).

Menurut Kotter, 1990 (yang dikutip Tika, 2010 : 63) mengatakan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi yang kompleks melaksanakan fungsi konstruktif atau perubahan adaptif melalui tiga subproses yang dapat digambarkan sebagai berikut (1) menetapkan arah; (2) mengarahkan orang – orang; (3) memotivasi dan memberi inspirasi.

Wahjosumidjo (1999 : 104), berpendapat bahwa kepemimpinan adalah salah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Menurut Bahri, (2010 : 38-41) bahwa pengertian perilaku kepemimpinan adalah tindakan, reaksi, tanggapan dari setiap individu sebagai hasil interaksi dengan lingkungan sekitarnya, untuk mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian tujuan. Definisi lain dari perilaku kepemimpinan adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah sebagai atasan langsung dari guru, yang mempengaruhi aktivitas guru.

Kemampuan dari kepala sekolah sebagai atasan dalam memberikan pertimbangan, membangun struktur inisiasi, memberikan penghargaan dan hukuman akan turut menentukan kinerja guru. Misalnya kepala sekolah menuntun guru untuk mengambil keputusan yang tepat. Kemudian pemberian struktur inisiasi, yang antara lain dapat berupa tindakan mengorganisasikan bawahan lebih efektif dalam menuntaskan berbagai pekerjaan. Demikian pula pemberian penghargaan oleh atasan dapat memotivasi bawahan sehingga bawahan berusaha keras untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, pemberian hukuman oleh atasan akan menyebabkan bawahan tidak mengulangi kesalahan serupa di waktu yang lain, sehingga hal ini juga akan mendorong bawahan untuk dapat menampilkan kinerja yang optimal. (Bahri, 2010 : 60).

2. Basis Kekuasaan Pemimpin

Menurut Bahri, (2010 : 42 – 43) bahwa seorang pemimpin menurut French dan Ravwn yang dikutip Gomej-Mejia, Balkin, dan Cardy, harus memiliki basis kekuasaan yang terdiri dari; pertama, kekuasaan paksaan (*coercive power*), kekuasaan jenis ini didasarkan pada ketakutan bahwa pemimpin atau manajer mungkin menyebabkan orang berbahaya, kecuali jika bawahan mendukungnya.

Intimidasi dan kecemasan mungkin dirasakan bawahan selama tindakan, sikap atau arahnya tidak sependapat dengan pimpinan.

Kedua, kekuasaan penghargaan (*reward power*), kekuasaan ini berarti bahwa pimpinan dapat memberikan sesuatu yang bernilai bagi orang lain sehingga pemimpin mengandalkan dukungan pada penghargaan. Penghargaan mungkin dalam bentuk finansial (seperti promosi dengan upah yang tinggi) atau psikologis (seperti status yang lebih tinggi).

Ketiga, kekuasaan legitimasi (*legitimate power*), kekuasaan ini datang dari wewenang formal dalam membuat keputusan pokok untuk memastikan batasan-batasan tertentu. Sebagai contoh di universitas banyak ketua departemen fakultas memiliki kekuasaan legitimasi untuk menulis sebuah evaluasi tahunan dari masing-masing anggota fakultas yang digunakan untuk mengalihkan pengupahan berdasarkan prestasi, menugaskan jadwal pengajaran, dan menetapkan pengajaran yang berbeda-beda.

Keempat, kekuasaan ahli (*expert power*), kekuasaan ahli datang dari pemimpin yang memiliki pengetahuan atau keterampilan unik, yang diakui orang lain sesuatu yang pantas dan layak dihormati. Kelima, kekuasaan rujukan (*reference power*), kekuasaan rujukan didasarkan pada kepuasan yang dirasakan seseorang dari hasil identifikasi dirinya sendiri dengan pemimpin. Bawahan bersedia mengakui kekuasaan pemimpin karena bawahan melihat dirinya sebagai model peran.

3. Karakteristik Pemimpin

Hasil berbagai riset, McShane dan Von Glinow menyarikan beberapa karakteristik khusus yang diperlukan oleh seorang pemimpin, yaitu : pertama, kecerdasan emosional, pemimpin bisa memahami emosinya serta mengatur emosi dalam dirinya dan orang lain. Kedua, integritas (*integrity*), menunjukkan kejujuran dan konsistensi atas perkataan dan tindakannya. Ketiga, dorongan (*drive*). Keempat, motivasi. Kelima, percaya diri (*self-confident*). Keenam, cerdas (*intelligence*). Ketujuh, pengetahuan bisnis (*knowledge of business*).

Joseph, berpendapat setidaknya ada sepuluh kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu : (1) arah diri (*self direction*), (2)

fleksibilitas (*flexibility*), (3) tim kerja (*team work*), (4) strategi (*strategy*), (5) pengambilan keputusan (*decision making*), (6) mengelola perubahan (*managing change*), (7) delegasi (*delegation*), (8) komunikasi (*communication*), (9) negosiasi (*negotiation*), dan (10) kekuasaan dan pengaruh (*power and influence*) (Bahri, 2010 : 48).

Menurut Siagian (2003 : 75), mengatakan bahwa teori tentang analisis kepemimpinan berdasarkan ciri – yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan :*Traits Theory*”- memberi petunjuk bahwa ciri-ciri ideal tersebut adalah : (1) pengetahuan umum yang luas; (2) Kemampuan untuk tumbuh dan berkembang; (3) sifat inkuisif; (4) kemampuan analitik; (5) daya ingat yang kuat; (6) kapasitas integrative; (7) keterampilan berkomunikasi secara efektif; (8) keterampilan mendidik; (9) rasionalitas; (10) objektivitas; (11) pragmatism; (12) kemampuan menentukan skala prioritas; (13) kemampuan membedakan hal yang penting; (14) rasa tepat waktu; (15) rasa kohesi yang tinggi; (16) naluri relevansi; (17) keteladanan; (18) kesediaan menjadi pendengar yang baik; (19) adaptabilitas; (20) fleksibilitas; (21) ketegasan; (22) keberanian; (23) orientasi masa depan; (24) sikap yang antisipatif.

Keith Davis, berpendapat seperti yang dikutip Thoha, (2010 : 33) merumuskan empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi yaitu : (1) kecerdasan; (2) kedewasaan dan keluasan hubungan sosial; (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi; (4) sikap-sikap hubungan kemanusiaan). Menurut Kartono, (2010:175), Agar kepemimpinan menjadi operasional, perlu ada tiga determinan kepemimpinan yaitu: (1) faktor orang atau pribadi; (2) Faktor posisi; (3) Faktor situasi / tempat.

Perilaku kepemimpinan, berdasarkan teori-teori di atas dapat disimpulkan sebagai tindakan, reaksi, tanggapan dari seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu definisi kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk menuntun guru dalam mengambil keputusan, membangun inisiasi, memberikan *reward* dan *punishment* dalam usaha untuk mendorong kinerja guru yang optimal.

2.4. Penelitian yang Relevan

Tentang pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan, terhadap kinerja bukan hanya sekedar wacana teoritik, tetapi secara empirik sudah didukung oleh beberapa penelitian sebagaimana tersaji berikut ini.

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja

Penelitian terkait dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja antara lain dilakukan oleh Kotter dan Haskett. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang. Penelitian O. Relly juga menemukan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi tersebut tercapai karena dukungan kinerja individu-individu yang ada dalam organisasi. Dengan demikian jelas kiranya bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja individu (Kepala sekolah dan guru). (Bahri, 2010 : 78)

Budaya organisasi adalah suatu pola perilaku, asumsi-asumsi, norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan cara bertindak yang dilakukan oleh anggota organisasi. Wujudnya dapat berupa inovasi, stabilitas, menghormati orang lain, perhatian terhadap hal-hal yang rinci, orientasi pada tim, dan keagresifan dalam berkompetisi. Kondisi ini apabila sesuai dengan keinginan, harapan atau kebutuhan anggota organisasi dapat mendatangkan persepsi positif yang kemudian mengorbarkan semangat kerja. Hal ini lebih lanjut akan mendorong anggota organisasi berusaha menampilkan kinerjanya seoptimal mungkin. Kondisi seperti ini juga dapat terjadi pada kepala sekolah atau pada guru. Budaya organisasi sekolah yang kondusif, yang di dalamnya bertaburan inovasi, stabilitasnya terjaga, penghormatan atas sesama warga sekolah terpelihara dengan baik, berorientasi pada hasil yang optimal, peduli pada hal-hal kecil, mengutamakan orientasi kerja tim, dan agresif dalam berkompetisi, akan mendorong kepala sekolah bersemangat dalam bekerja, sehingga memungkinkan kinerjanya terbangun secara optimal. (Bahri, 2010 : 83- 84)

Penjelasan di atas memberikan informasi bahwa budaya organisasi sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru dan kepala sekolah. Dengan kata lain, semakin baik dan kondusif budaya organisasi sekolah, maka semakin tinggi kinerja kepala sekolah.

2. Pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja

Sejumlah penelitian membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian Gooty et al, membuktikan bahwa persepsi bawahan terhadap kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai. Penelitian Howell and Hall- Merenda juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pengikut, bahkan penelitian dengan meta-analisis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional atau komponen-komponennya (karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) berhubungan dengan kinerja yang lebih baik dalam tataran individu, unit, dan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa secara empirik perilaku kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai, termasuk kepala sekolah. (Bahri, 2010 : 79-80)

Kinerja individu dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, satu diantaranya adalah perilaku kepemimpinan atasan. Pemimpin yang menunjukkan perilaku sesuai dengan harapan dan kepentingan bawahan akan mendorong bawahan taat terhadap perintah-perintah atasan., sehingga kepemimpinannya didukung secara penuh oleh bawahan. Efektivitas kepemimpinan atasan tidak akan tercapai tanpa dukungan dari bawahan. Ketika dukungan dari bawahan mengalir deras, itu berarti bahwa perilaku atasan diterima dan didukung oleh bawahan. (Bahri, 2010 : 86).

Konteks kerja, dukungan tersebut terutama berbentuk aktivitas kerja sesuai keinginan dan ketentuan atasan. Dengan demikian, tingkat dukungan bawahan merefleksikan atau mencerminkan tingkat kinerja bawahan. Ini berarti pula bahwa perilaku kepemimpinan atasan yang antara lain terungkap dalam memberikan pertimbangan, membangun struktur inisiasi, dan memberikan penghargaan dapat mendorong terbangunnya kinerja tinggi yang terlihat dalam bentuk penyelesaian tugas, produktivitas kerja, efisiensi biaya, kualitas kerja dan perilaku kerja. Kondisi ini juga mungkin terjadi pada kepala sekolah atau guru. (Bahri, 2010 : 86)

Perilaku kepemimpinan atasan sesuai dengan harapan, kepentingan, dan kebutuhan kerja kepala sekolah atau guru, maka hal itu secara langsung atau tidak langsung akan memberikan dukungan terhadap peningkatan kinerja kepala sekolah atau guru.

3. Pengaruh Budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan terhadap kinerja

Menurut Chen (2004) dalam penelitiannya, yang menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan, menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi dan peran kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan (skripsi Rusdan Arif, 2010 : 44).

Berikut ini adalah daftar penelitian-penelitian terdahulu, yang disajikan dalam sebuah tabel.

Tabel 2.1. Penelitian-Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variabel dan Alat Analisis	Hasil
1	Bass & Avolio (1993)	Kepemimpinan, Budaya organisasi sebagai variabel intervening kepada kinerja karyawan dengan alat analisis SEM	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan
2	Cooke, Ernest F (1999)	Kepemimpinan dalam budaya organisasi, dengan variabel konstruk control dan motivasi dengan menggunakan metode SEM	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Ogbona & Haris (2000)	Budaya Organisasi dan kepemimpinan sebagai variabel moderating dengan alat analisis SEM.	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan
4.	Dubinsky <i>et al.</i> , (1995)	Budaya Organisasi sebagai variabel moderating antara kepemimpinan kepada kinerja karyawan	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh budaya organisasi
5	Falih Suedi (2003)	Motivasi kerja, struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan aliansi strategi terhadap inovasi dan kinerja organisasi	Motivasi kerja, struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan aliansi strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi
6	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2004)	Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan	Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan motivasi kerja, dan kinerja perusahaan
7	Sudarmadi (2007)	Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan
8	Reyman, dkk.(2008)	Hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan	Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan
9	Flemming P.L. (2009)	Studi tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan peningkatan kinerja di sektor publik	Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan peningkatan kinerja di sektor publik
10	Osaro Mgbere (2009)	Hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan budaya perusahaan	Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan budaya perusahaan
11.	Rusdan Arif (2010)	Kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada PT Bank Mega Cabang Semarang)	Kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
12.	Susita Asree dkk (2010)	Pengaruh kompetensi kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap tanggungjawab dan kinerja perusahaan	Kepemimpinan dan budaya organisasi berengaruh positif terhadap tanggung jawab dan kinerja perusahaan

Sumber : Jurnal dan skripsi Rusdan Arif (2010)

Tabel penelitian di atas memperlihatkan bahwa budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, sehingga semakin efektif budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan atasan, maka semakin tinggi kinerja bawahan (karyawan).

2.5. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja guru (Y).
2. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja guru (Y).
3. Budaya organisasi (X1), dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja guru (Y).

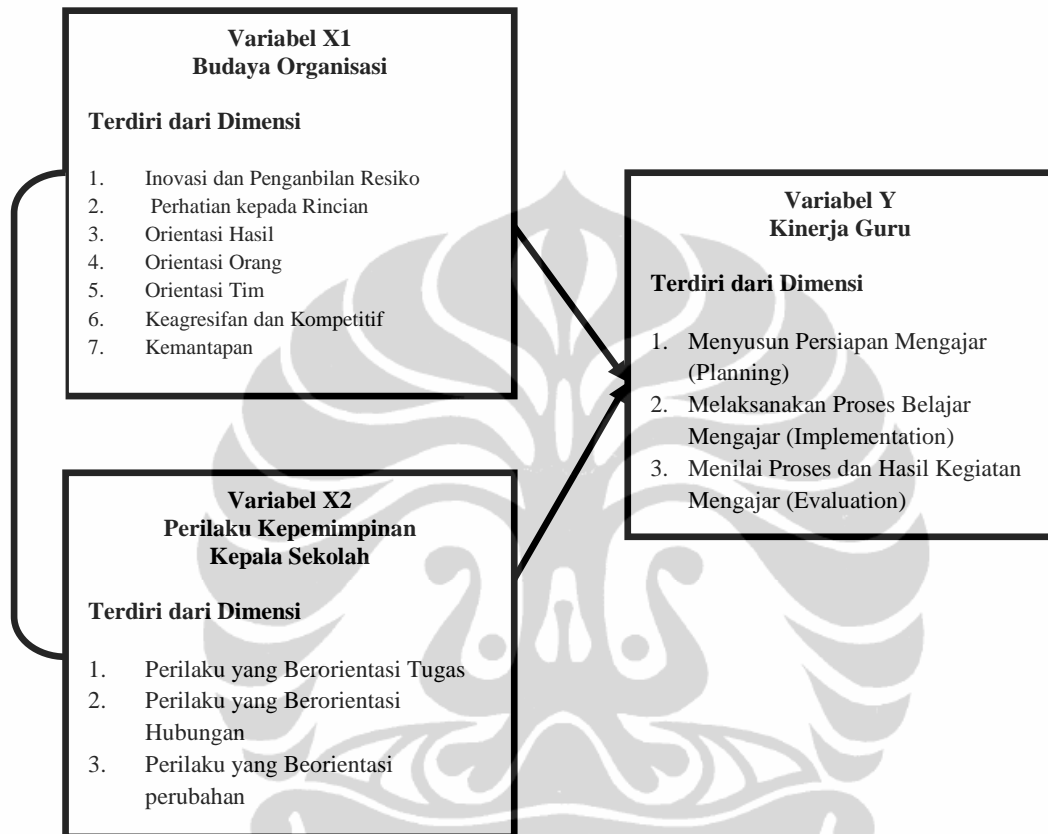
2.6. Model Analisis

Model analisis dalam penelitian ini terdiri dari

- a. Variabel bebas :
 - 1) Budaya organisasi (X1).
 - 2) Perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X2).
- b. variabel terikat : Kinerja guru (Y).

Variabel - variabel tersebut memperlihatkan adanya tidaknya pengaruh positif antara variabel bebas (X1 dan X2) dengan variabel terikat (Y) baik secara sendiri-sendiri atau secara bersama-sama.

Model Analisis penelitian atau model hubungan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar.2.1. Model Analisis Penelitian atau model hubungan antar variabel

Dari model analisis tersebut, dapat dilihat adanya pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari tujuh dimensi terhadap kinerja guru yang terdiri dari tiga dimensi, pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri dari tiga dimensi terhadap kinerja guru yang terdiri dari tiga dimensi, serta pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

2.7. Operasionalisasi Konsep

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1	<p>variabel terikat (Y) =Kinerja Guru</p> <p>Menurut Hoy dan Miskel, 1987 (dalam <i>Journal of Strategic Management Education</i> 5 (384) ,187, 2009) Mengatakan bahwa kinerja guru adalah suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan sikap, pengetahuan dan keterampilan serta motivasi pegawai</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun persiapan mengajar (<i>planning</i>) 2. Melaksanakan proses belajar mengajar (<i>implementasi</i>) 3. Menilai proses dan hasil kegiatan mengajar (<i>evaluation</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan perangkat pembelajaran 2. Merencanakan program pengajaran dengan tepat 1. Melakukan proses pembelajaran secara efisien dan efektif 2. Menerapkan hal-hal yang baru dalam pembelajaran 1. Mampu melakukan penilaian hasil belajar. 2. Mampu melakukan penilaian tugas 3. Melaksanakan penyusunan alat evaluasi yang sesuai silabus 	Ordinal dikonversi ke interval
2	<p>variabel bebas (X1) = Budaya organisasi</p> <p>Menurut Teori “Robbins (2003 : 305) bahwa budaya organisasi adalah mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain, sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya organisasi, yaitu (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian ke rincian; (3) orientasi hasil; (4) orientasi orang; (5) orientasi tim; (6) keagresifan; dan (7) kemantapan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dan pengambilan resiko. 2. Perhatian kepada rincian. 3. Orientasi hasil. 4. Orientasi orang. 5. Orientasi tim, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong inovasi dalam organisasi 2. Keberanian menanggung resiko dalam pengambilan keputusan untuk kemajuan organisasi 1. Kecermatan dalam menyelesaikan sebuah masalah 2. Analisis yang tajam untuk kemajuan organisasi 1. Memusatkan perhatian dalam mencapai hasil yang diinginkan organisasi 2. Tingkat keberhasilan pencapaian tujuan 1. Keputusan yang memperhitungkan efek kepada anggota organisasi 1. Kegiatan disusun dan dilaksanakan berorientasi kerja Tim 2. Keberhasilan Tim 	Ordinal dikonversi ke interval

		6. Keagresifan dan kompetitif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anggota organisasi bekerja keras dan kompetitif 2. Melaksanakan kegiatan penuh semangat dan antusias 3. Mewujudkan sikap dan tindakan yang bisa berkompetitif dengan pesaing 	
		7. Kemantapan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga stabilitas dan status quo organisasi 	
3.	<p>variabel bebas (X2) = Perilaku kepemimpinan</p> <p>Menurut Hempill dan Coons, 1957; hal 7 (dalam Gary Yukl, 2006 : 5) , Menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perilaku yang berorientasi Tugas 2. Perilaku yang berorientasi Hubungan 3. Perilaku yang berorientasi perubahan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat struktur organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan program kerja 2. Menjamin pelaksanaan job deskripsi yang jelas diantara sesama guru 3. Pelaksanaan program kerja kepala sekolah. 4. Pelaksanaan peraturan yang tegas berdasarkan standar prosedur operasi 1. Menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan 2. Memberikan dukungan dan dorongan 3. Mengakui kontribusi dan keberhasilan 1. Memberikan wewenang kepada orang untuk menerapkan strategi baru 2. Membangun koalisi dengan orang-orang penting untuk mendapatkan persetujuan atas perubahan. 	Ordinal dikonversi ke interval





BAB III

METODE PENELITIAN

Pada Bab 3 ini akan dibahas tentang pendekatan penelitian, populasi, jenis sampel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, teknik pengolahan data, serta tempat dan waktu penelitian.

3.1. Pendekatan Penelitian :

Dalam penelitian dengan judul: **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru”** digunakan pendekatan kuantitatif atau positivisme, karena dalam penelitian ini dihasilkan indikator-indikator variabel yang diturunkan dari beberapa teori tentang budaya organisasi, teori perilaku kepemimpinan kepala sekolah, dan teori kinerja guru. Penelitian ini mengikuti pola berpikir deduktif, yang dimulai dengan proses pengamatan kemudian hipotesis, selanjutnya pengumpulan data dan diteruskan dengan pengujian hipotesis dan terakhir kesimpulan.

3.2 Jenis Penelitian :

- a. Berdasarkan bentuk penelitiannya, penelitian ini termasuk dalam kelompok penelitian terapan, karena mengaplikasikan teori – teori ilmu administrasi dalam dunia kependidikan khususnya tentang kinerja guru yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap mutu sekolah sekaligus mutu pendidikan.
- b. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk penelitian eksplanatif, karena menjelaskan pengaruh antar variabel dan bisa melakukan prediksi dari pengaruh berbagai variabel tersebut.
- c. Berdasarkan waktunya, penelitian termasuk kelompok penelitian yang dilakukan dalam satu kurun waktu tertentu.
- d. Berdasarkan metodenya, penelitian ini menggunakan metoda kuantitatif. Penelitian ini dilakukan dengan pengumpulan data yang berupa angka-angka. Data yang berupa angka tersebut dianalisis, kemudian hasil analisis untuk mendapatkan suatu informasi ilmiah.

3.3. Populasi dan sampel

1. Jenis Populasi :

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah populasi seluruh guru SMA Negeri yang ada di kabupaten Indramayu yang berjumlah 18 sekolah. Guru yang menjadi populasi ini tidak dibatasi pada mata pelajaran tertentu tetapi dari semua jenis mata pelajaran yang diajarkan di sekolah. Hal ini dilakukan agar guru yang diteliti dapat mewakili semua mata pelajaran yang diajarkan. Jumlah guru sebanyak 1044 Orang.

2. Jenis sampel

Jenis Sampel dalam penelitian ini adalah *probability sampling*, di mana pengambilan sampel memberikan peluang sama bagi guru-guru di SMA Negeri yang ada di kabupaten Indramayu

3. Teknik Penarikan Sampel

Teknik yang digunakan untuk penarikan sampel adalah teknik *Cluster Random Sampling (Area Sampling)* karena obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas. Kabupaten Indramayu terdiri dari 31 kecamatan, dan yang memiliki SMA Negeri ada 18 kecamatan. Untuk menentukan guru yang akan dijadikan sumber data, maka pengambilan sampelnya berdasarkan data guru-guru SMA Negeri yang ada di Kabupaten Indramayu. Dari 18 kecamatan tersebut sebagai sampelnya diambil sepertiga dari 18 kecamatan, yaitu hasilnya diperoleh 6 kecamatan yang diambil dengan cara diundi, dengan jumlah guru 296 orang. (Prasetyo dan Jannah, 2005 : 133).

4. Jumlah sampel

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah guru-guru yang bertugas di enam SMA Negeri yang tersebar di enam kecamatan, yaitu Kecamatan Indramayu, Kecamatan Sindang, Kecamatan Losarang, Kecamatan Lohbener, Kecamatan Kandanghaur dan Kecamatan Haurgeulis. Ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan tabel Lynch dengan tingkat error /

kesalahan 5 % atau 0,05, maka jumlah sampel 168 orang (Prasetya, 2007 : 234). Karena guru yang menjadi unit analisis tersebar pada 6 SMA Negeri di Kecamatan Indramayu, Kecamatan Sindang, Kecamatan Losarang dan Kecamatan Haurgeulis Kabupaten Indramayu, dan tidak seluruh sekolah memiliki jumlah guru yang sama, maka penulis mengadopsi rumus alokasi proporsional yang diutarakan Mohammad Nazir, sebagai berikut :

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

dimana: n = total sampel (= 168 orang guru)

N = total populasi (= 296 orang guru)

N_i = total subpopulasi dari stratum i (= jumlah guru pada SMA Negeri i)

n_i = besar sampel untuk stratum i (= besar sampel pada SMA Negeri i).

Berikut adalah salah satu contoh perhitungan untuk mencari sampel di SMAN 1 Sindang. Dimana diketahui: $N = 296$, $N_i = 58$, $n = 168$, Maka :

$$\begin{aligned} n_1 &= \frac{58}{296} \times 168 \\ &= 33 \end{aligned}$$

Jadi besar sampel di SMAN 1 Sindang adalah 33 orang guru. Berdasarkan perhitungan di atas, maka jumlah sampel seperti pada tabel berikut :

Tabel 3.1. Perhitungan jumlah sampel

No.	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Jumlah Sampel
1.	SMA Negeri 1 Sindang	58	33
2.	SMA Negeri 1 Kandanghaur	53	31
3.	SMA Negeri 1 Losarang	50	28
4.	SMA Negeri 1 Lohbener	28	16
5.	SMA Negeri 1 Indramayu	50	28
6.	SMA Negeri 1 Haurgeulis	57	32
	J u m l a h	296	168

3.4. Teknik Pengumpulan data

Menggunakan teknik survei dengan alat instrumen penelitian adalah berupa kuesioner.

1. Jenis Data

Data yang dibutuhkan :

1. Data primer : diperoleh dari hasil kuesioner
2. Data sekunder : diperoleh dari Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu, dan dari sekolah yang akan diteliti, yaitu dari SMAN 1 Indramayu dan SMAN 1 Sindang, SMAN 1 Losarang, SMAN 1 Lohbener, SMAN 1 Kandanghaur, dan SMAN 1 Haurgeulis.

2. Instrumen Penelitian

Alat instrumen berupa kuesioner dengan jumlah 48 soal, menggunakan skala pengukuran *Rating Scale*, yaitu data yang diperoleh semuanya adalah data kualitatif yang kemudian dikuantitatifkan, tetapi dengan *rating scale* data mentah yang diperoleh berupa angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Untuk lebih jelasnya instrumen yang digunakan dalam penelitian ini bisa dilihat pada Lampiran 1.

3.5. Teknik pengolahan data secara umum

Kegiatan pengolahan data sebagai berikut :

1. Penataan data mentah, peneliti mengatur dan mengorganisasikan (secara fisik) data mentah dari lapangan;
2. Editing data, dalam editing data ini peneliti melakukan penelitian awal terhadap data, untuk meyakinkan agar data tersebut tidak mengandung kesalahan atau cacat, apakah ada kuesioner yang secara salah diisi oleh responden, ada halaman yang hilang, atau poin-poin yang terlewatkan;
3. Koding, yaitu mengklasifikasikan jawaban-jawaban responden dengan jalan menandai masing-masing kode tertentu, yaitu dengan kode angka;

4. Tabulasi, usaha penyajian data yang menjurus ke analisis kuantitatif, dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi, (Prasetya Irawan, 2007 : 169).

3.6. Teknik pengolahan data kuesioner

a. Uji Validitas

Uji validitas instrumen meliputi uji validitas konstruk dan uji validitas empiris. Uji validitas konstruk bertujuan untuk mengetahui apakah butir-butir pernyataan pada instrumen sudah sesuai dengan konstruk teoritis atau belum. Validitas konstruk dapat diketahui dengan cara mengkonsultasikan instrumen kepada ahlinya, dalam hal ini adalah pembimbing. Adapun uji validitas empiris dilakukan dengan cara menganalisis secara kuantitatif hasil uji coba instrumen.

Pengujian validitas dengan cara melakukan korelasi antara skor item kuesioner dan total skor kuesioner. Kemudian dimasukkan kedalam rumus korelasi produk moment, sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

dimana:

r_{xy} = Koefisien korelasi antar skor butir ke-x dengan keseluruhan

X = Skor butir ke-x

y = Skor butir total

n = Jumlah responden.

Kemudian dikoreksi dengan rumus Formula Guilford yang sering disebut “*the corection of item total correlation for spurius overlap*” sebagai berikut:

$$r_{pq} = \frac{r_{xy} \cdot SD_y - SD_x}{\sqrt{SD_x^2 + SD_y^2 - 2r_{xy} \cdot SD_y \cdot SD_x}}$$

dimana:

r_{pq} = Angka koefisien korelasi yang telah dikoreksi antar skor butir ke-x dengan keseluruhan

r_{xy} = Koefisien korelasi antar skor butir ke-x dengan keseluruhan

SD_x = Standard deviasi skor butir ke-x

SD_y = Standard deviasi skor total

Nilai r_{pq} yang diperoleh dikonsultasikan dengan r tabel pada taraf nyata 0,05. Jika nilai r_{pq} pada item tersebut lebih kecil daripada nilai r tabel maka disimpulkan bahwa item tersebut tidak valid.

b. Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah keajegan atau konsistensi suatu hasil belajar, yaitu sejauh mana suatu tes dapat dipercaya untuk menghasilkan skor yang konsisten. Untuk mengetahui reliabilitas tes menggunakan rumus Alpha yaitu:

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

(Riduwan, 2007:116)

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas

k = Banyaknya butir soal

S_i^2 = Varians butir soal

S_t^2 = Varians total

Selanjutnya rumus untuk mencari varians butir soal (S_i^2), jumlah varians butir soal ($\sum S_i^2$), dan varians total (S_t^2), menurut Riduwan (2007 : 115-116) adalah sebagai berikut:

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{N}}{N}$$

$$\sum S_i^2 = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$$

$$S_t^2 = \frac{\sum X_t^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{N}}{N}$$

Keterangan :

X_i = Skor ke i

N = Jumlah responden

$S_1, S_2, S_3, \dots, S_n$ = Varians item ke 1,2,3, ..., n

Selanjutnya dihitung nilai statistik uji t dengan rumus :

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

Keterangan :

t = nilai t hitung

r = Koefisien korelasi hasil hitung

n = Jumlah responden

Kaidah keputusannya sebagai berikut :

Dengan taraf signifikansi sebesar 5% karena peneliti yakin bahwa penelitian yang dilakukan benar sebanyak 95% sehingga kesalahan atau kekeliruan penelitian sebesar 5%

- 1) Jika $t \text{ hitung} \leq t_a$ (db = n - 2), maka alat ukur yang digunakan tidak reliabel.
- 2) Jika $t \text{ hitung} \geq t_a$ (db = n - 2), maka alat ukur yang digunakan sudah reliabel.

c. Deskripsi data :

- 1) Statistika deskriptif yang dipergunakan terdiri dari perhitungan mean, median, modus, standar deviasi, range data empiris.
- 2) Histogram data tunggal setiap variabel penelitian.

d. Uji Persyaratan analisis

- 1) Uji Normalitas, dimaksudkan untuk memeriksa apakah data populasi berdistribusi normal atau tidak. dengan menggunakan chi kuadrat. Rumus chi kuadrat adalah sebagai berikut;

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Keterangan :

χ^2 = Chi-kuadrat

O_i = Fekkuensi hasil pengamatan

E_i = Fekkuensi yang diharapkan.

Langkah- langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut :

- a. Membuat distribusi frekuensi
- b. Mencari batas bawah skor kiri interval dan batas atas skor kanan interval
- c. Mencari Z untuk batas atas kelas dengan rumus $Z = \frac{X - \bar{X}}{S}$
- d. Keterangan
 \bar{X} : rata-rata distribusi
- e. X = Batas kelas distribusi
- f. S= simpangan baku
- g. Mencari luas O-Z dari tabel Luas di bawah Lengkungan Kurva Normal dari O sampai dengan Z.
- h. Mencari luas setiap interval dengan cara mencari selisih luas O-Z kelas interval yang berdekatan untuk tanda Z yang sejenis dan menambahkan luas O-Z untuk tanda yang tidak sejenis.

- i. Mencari nilai E_i (Frekuensi yang diharapkan) dengan cara mengalikan interval dengan n tiap kelas interval (f_i) pada tabel distribusi frekuensi.
 - j. Mencari nilai Chi-Square dengan cara menjumlahkan hasil perhitungan.
 - k. Menentukan keberartian Chi-Square dengan membandingkan persentil untuk distribusi Chi-Square.
 - l. Kaidah keputusannya sebagai berikut: dengan taraf signifikansi sebesar 5% karena peneliti yakin bahwa penelitian yang dilakukan benar sebanyak 95% sehingga kesalahan atau kekeliruan penelitian sebesar 5%. Jika $\chi^2_{hitung} \leq \chi^2_{tabel}$ ($db = k - 3$), maka distribusi data normal. Dan jika $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$ ($db = k - 3$), maka distribusi data tidak normal.
- 2). Uji linearitas, autokorelasi, multikolinearitas, heterokedastisitas, menggunakan program SPSS 17.

e. Uji Hipotesis

- Ha: Terdapat pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kinerja guru (Y) dan terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan (X2) dengan kinerja guru (Y).
- H0: Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi (X1) dan perilaku kepemimpinan (X2) dengan kinerja guru (Y).

f. Teknik Analisa Data Regresi Sederhana dan Regresi Ganda

1). Data Regresi Sederhana

Analisa data dengan menggunakan analisa regresi sederhana, untuk meramalkan atau memprediksi variabel terikat (Y) apabila variabel bebas diketahui. Regresi sederhana dapat dianalisis karena didasari oleh hubungan fungsional atau hubungan sebab akibat (kausal) variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Persamaan regresi dirumuskan :

$$\hat{Y} = a + bX$$

Dimana :

\hat{Y} = subjek variabel terikat yang diproyeksikan

X = Variabel bebas yang mempunyai nilai tertentu untuk diprediksikan

a = Nilai konstanta harga Y jika X = 0

b = Nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau nilai penurunan (-) variabel Y

Rumus :

$$b = \frac{n \cdot \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{\sum Y - b \cdot \sum X}{n}$$

Kaidah pengujian signifikansi:

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka tolak H_0 artinya signifikan dan

$F_{hitung} < F_{tabel}$, terima H_0 artinya tidak signifikan

Dengan taraf signifikan: $\alpha = 0,01$ atau $\alpha = 0,05$

Carilah nilai F_{tabel} , menggunakan Tabel F dengan rumus

$$F_{tabel} = F_{\{(1-\alpha)(dkReg[b|a]),(dkRes)\}}$$

(Riduwan dan Sunarto, 2010 : 97-98).

2). Regresi Ganda

Analisa data dengan menggunakan analisis regresi ganda merupakan pengembangan dari analisis regresi sederhana. Kegunaannya yaitu untuk meramalkan nilai variabel terikat (Y) apabila variabel bebasnya (X) dua atau lebih. Pemeriksaan keberartian pada analisis korelasi ganda dapat dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah berikut :

a. Menentukan rumusan hipotesis H_0 dan H_a .

$H_0 : R = 0$: Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi (X1) dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X2) terhadap kinerja guru (Y).

$H_a : R \neq 0$: Terdapat pengaruh budaya organisasi (X1) dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X2) terhadap kinerja guru (Y).

b. Menentukan uji statistika yang sesuai, yaitu : $F = \frac{S_1^2}{S_2^2}$

Untuk menentukan nilai uji F di atas, adalah (Sudjana, 1996: 91):

1) Menentukan Jumlah Kuadrat Regresi dengan rumus :

$$JK_{(Reg)} = b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y + \dots + b_k \sum x_k y$$

2) Menentukan Jumlah Kuadrat Residu dengan rumus :

$$JK_{(Res)} = \left(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n} \right) - JK_{(Reg)}$$

3) Menghitung nilai F dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{\frac{JK_{(Reg)}}{k}}{\frac{JK_{(Res)}}{n - k - 1}}$$

Dimana: k = banyaknya variabel bebas

- c. Menentukan nilai kritis (α) atau nilai tabel F dengan derajat kebebasan untuk $db_1 = k$ dan $db_2 = n - k - 1$.
- d. Membandingkan nilai uji F terhadap nilai tabel F dengan kriteria pengujian: Jika nilai uji $F \geq$ nilai tabel F, maka tolak H_0
- e. Membuat kesimpulan

- (1) Perhitungan Uji Regresi Sederhana dan Regresi Ganda pada peneliti ini akan menggunakan program statistik yaitu SPSS versi 17.
- (2) Untuk menyatakan besar kecilnya kontribusi variabel X1, variabel X2, terhadap variabel Y dapat ditentukan dengan rumus koefisien determinan sebagai berikut :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Dimana KD= Nilai Koefisien Determinan
r= Nilai Koefisien Korelasi

3.7. Tempat dan Waktu

1. Tempat Penelitian :

Penelitian ini dilakukan Kabupaten Indramayu, provinsi Jawa Barat, khususnya di SMA yang ada di Kabupaten Indramayu , yang terdiri dari SMAN 1 Indramayu, dan SMAN 1 Lohbener, SMAN 1 Losarang, SMAN 1 Kandanghaur, SMAN 1 Haurgeulis dan SMAN 1 Sindang Indramayu.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dari mulai 27 Agustus dan diharapkan dapat diselesaikan sampai dengan 27 Desember 2011



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Bab 4 ini dibahas profil, hasil uji coba alat instrumen, hasil uji instrumen, hasil perhitungan statistik deskriptif, uji persyaratan analisis, uji hipotesis, dan analisis deskriptif.

4.1. Profil Sekolah dan Responden

Kabupaten Indramayu memiliki batas sebelah utara Laut Jawa, sebelah selatan Kabupaten Majalengka, Sumedang, dan Cirebon, sebelah barat Kabupaten Subang, serta sebelah timur Laut Jawa dan Kabupaten Cirebon. Luas wilayahnya 2.040.110 km². Jumlah sekolah di Kabupaten Indramayu untuk tahun ajaran 2008/2009 mulai dari tingkat SD, SMP, SMA, dan SMK sebanyak 1.137 sekolah. Jumlah guru di Kabupaten Indramayu untuk tahun ajaran 2008/2009 mulai dari tingkat SD, SMP, SMA, dan SMK sebanyak 14.880 guru. Penjelasan tentang karakteristik responden dalam penelitian ini bisa dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel. 4.1. Karakteristik Responden dilihat dari Umur, Jenis Kelamin, dan Lama Bekerja

No	Nama Sekolah	Jumlah Responden	Karakteristi Responden									
			Umur				JK		Lama Bekerja			
			<30	31-40	41-50	>50	L	P	<10	11-20	21-30	>30
1	SMAN I Indramayu	28	4	12	10	2	13	15	5	10	10	3
2	SMAN I Sindang	33	8	5	12	8	13	20	7	9	12	5
3	SMAN I Lohbener	16	8	5	3	-	7	9	7	8	1	-
4	SMAN I Losarang	28	5	10	8	5	12	16	3	10	12	3
5	SMAN I Kandanaghaur	31	7	8	10	6	14	17	5	10	10	6
6	SMAN I Hargeulis	33	6	8	10	7	10	22	7	12	10	4

Sumber : Data Hasil Angket 2011

Tabel di atas memberikan informasi bahwa responden dalam penelitian ini adalah guru-guru yang berasal dari SMA Negeri 1 Indramayu, SMA Negeri 1 Sindang, SMA Negeri 1 Lohbener, SMA Negeri 1 Losarang, SMA negeri 1 Kandang haur dan SMA Negeri 1 Haurgeulis. Rata-rata kondisi bangunan sekolah besar dengan halaman yang luas. Kualifikasi pendidikan dari responden dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel. 4.2. Karakteristik Responden dilihat dari Pendidikan Terakhir

No	Nama Sekolah	Jumlah Responden	Karakteristi Responden Pendidikan Terakhir			
			D3	S1	S2	S3
			1	SMAN I Indramayu	28	-
2	SMAN I Sindang	33	-	28	5	-
3	SMAN I Lohbener	16	-	16	-	-
4	SMAN I Losarang	28	-	26	2	-
5	SMAN I Kandanaghaur	31	-	31	-	-
6	SMAN I Haurgeulis	33	-	33	-	-

Sumber : Data Hasil Angket 2011

Data pada tabel tersebut memberikan informasi bahwa pendidikan terakhir guru-guru yang berperan sebagai responden umumnya berijazah S1.

Sekolah Menengah tingkat Atas Negeri yang ada di kabupaten Indramayu memiliki jumlah siswa yang banyak, dan bangunan sekolah yang luas dengan penataannya yang cukup baik. Jumlah guru perempuan lebih banyak dari jumlah guru laki-laki dengan rata-rata pendidikan terakhir adalah S1. Sampel sekolah yang diambil terdiri dari enam kecamatan yang memiliki jarak cukup jauh antara satu kecamatan dengan kecamatan lainnya. Semuanya terletak di jalur pantura, oleh karena itu budaya yang terbentuk juga umumnya khas daerah pesisir pantai.

Letak geografis sekolah-sekolah tersebut berada di jalur pantura, kecuali SMA Negeri 1 Indramayu yang beralamat di Jalan Soekarno Hatta No. 2 dan SMA Negeri 1 Sindang yang beralamat di Jalan MT. Haryono, berlokasi di Kota Kabupaten Indramayu. Rata-rata kondisi bangunan sekolah besar dan halaman yang luas. SMAN 1 Sindang Kabupaten Indramayu berdiri pada tahun 1961, semula sejak didirikan pertama kali bernama SMAN 1 Indramayu. SMAN 1 Indramayu berafiliasi

ke SMAN 1 Cirebon, maka tidak heran bila lambang SMAN 1 Indramayu masih ada unsur SMAN 1 Cirebon.

Luas SMAN 1 Sindang kurang lebih 9000 m². Kepala sekolah pertama yang memimpin adalah Bapak Markum, BA. Pada saat itulah diciptakan lambang sekolah setelah beliau pindah, lambang itu dibubuhi semboyan yang berbunyi”**Karya Darma Vidya Sulu Ning Cisya**” yang mempunyai arti generasi muda yang berani dan rendah hati dengan semangat yang menyala-nyala menuntut ilmu pengetahuan untuk mengabdikan diri kepada nusa, bangsa, dan agama. Semboyan tersebut tetap dijadikan acuan sampai sekarang oleh seluruh sivitas akademika dalam beraktivitas.

Jumlah siswa SMAN 1 Kandanghaur yang beralamat di Jalan Raya Losarang terdiri dari laki-laki 182 siswa dan murid perempuan 399 siswa, sementara itu jumlah siswa di SMAN 1 Haurgeulis yang beralamat di Jalan Budi Utomo No. 7 Desa Sukajati Kecamatan Haurgeulis sebanyak 604 orang, yang terdiri dari siswa laki-laki 241 orang dan siswa perempuan 363 orang.

SMAN 1 Losarang, beralamat di Jalan Raya Losarang, memiliki jumlah siswa laki-laki 251 orang dan jumlah siswa perempuan 366 orang, sementara untuk jumlah siswa di SMAN 1 Lohbener yang beralamat di Jalan Raya Utara Lohbener terdiri dari siswa laki-laki 251 orang dan siswa perempuan 366 orang.

4.2. Hasil Uji Coba Alat Instrumen

Uji coba alat instrumen ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kelayakan dari alat instrumen sebelum dilakukan penelitian di lapangan. Hasil uji coba instrumen dapat dilihat pada tabel berikut ini :

1. Hasil Analisis Uji Coba Validitas Instrumen

Hasil analisis uji coba validitas instrumen dibagi menjadi tiga bagian yaitu validitas pada variabel Y, variabel X1, dan Variabel X2.

a. Variabel Y

Tabel. 4.3. Hasil Uji Validitas Variabel Y

No Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.367	0.329	Valid
2	0.597	0.329	Valid
3	0.350	0.329	Valid
4	0.494	0.329	Valid
5	0.409	0.329	Valid
6	0.592	0.329	Valid
7	0.661	0.329	Valid
8	0.335	0.329	Valid
9	0.710	0.329	Valid
10	0.666	0.329	Valid
11	0.388	0.329	Valid
12	0.570	0.329	Valid
13	0.475	0.329	Valid
14	0.571	0.329	Valid
15	0.511	0.329	Valid
16	0.755	0.329	Valid

Dari Hasil Uji validitas instrument angket dengan jumlah responden 168 dan butir pertanyaan 16, dapat disimpulkan bahwa instrument angket dengan nilai $r_{hitung} > r_{table(n-2=166, \alpha=0.05)} = 0.329$ berarti instrumen variabel X1 tersebut valid.

b. Variabel X1

Tabel. 4.4. Hasil Uji Validitas Variabel X1

No Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.654	0.329	Valid
2	0.461	0.329	Valid
3	0.356	0.329	Valid
4	0.387	0.329	Valid
5	0.466	0.329	Valid
6	0.545	0.329	Valid
7	0.550	0.329	Valid
8	0.642	0.329	Valid
9	0.531	0.329	Valid
10	0.706	0.329	Valid
11	0.399	0.329	Valid
12	0.669	0.329	Valid
13	0.587	0.329	Valid
14	0.683	0.329	Valid
15	0.706	0.329	Valid
16	0.550	0.329	Valid

Dari Hasil Uji validitas instrumen angket dengan jumlah responden 168 dan butir pertanyaan 16, dapat disimpulkan bahwa instrument angket dengan nilai $r_{hitung} > r_{table(n-2=166, \alpha=0.05)} = 0.329$ berarti instrumen variabel X1 tersebut valid.

c. Variabel X2

Tabel. 4.5. Hasil Uji Validitas Variabel X2

No Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.544	0.329	Valid
2	0.568	0.329	Valid
3	0.619	0.329	Valid
4	0.531	0.329	Valid
5	0.565	0.329	Valid
6	0.405	0.329	Valid
7	0.537	0.329	Valid
8	0.872	0.329	Valid
9	0.868	0.329	Valid
10	0.405	0.329	Valid
11	0.565	0.329	Valid
12	0.365	0.329	Valid
13	0.868	0.329	Valid
14	0.529	0.329	Valid
15	0.706	0.329	Valid
16	0.819	0.329	Valid

Dari Hasil Uji validitas instrument angket dengan jumlah responden 168 dan butir pertanyaan 16, dapat disimpulkan bahwa instrument angket dengan nilai $r_{hitung} > r_{table(n-2=166, \alpha=0.05)} = 0.329$ berarti instrumen variabel X1 tersebut valid.

2. Hasil Analisis Uji Coba Realibilitas Instrumen

Hasil analisis uji coba validitas instrumen dibagi menjadi tiga bagian yaitu validitas pada variabel X1, Variabel X2, dan variabel Y

a. Realibilitas Variabel Y

Dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 karena peneliti yakin bahwa penelitian yang dilakukan benar sebanyak 95% sehingga kesalahan atau kekeliruan penelitian sebesar 5%. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung} = 6.34 \geq t_a (db = n - 2) = 2.048$, maka alat ukur yang digunakan sudah reliabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa uji coba instrumen variabel Y adalah reliabel.

b. Realibilitas Variabel X1

Dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 karena peneliti yakin bahwa penelitian yang dilakukan benar sebanyak 95% sehingga kesalahan atau kekeliruan penelitian sebesar 5%. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung} = 8.29 \geq t_a (db = n - 2) = 2.048$, maka alat ukur yang digunakan sudah reliabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa instrumen uji coba variabel X1 adalah reliabel.

c. Realibilitas Variabel X2

Dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 karena peneliti yakin bahwa penelitian yang dilakukan benar sebanyak 95% sehingga kesalahan atau kekeliruan penelitian sebesar 5%. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung} = 9.75 \geq t_a (db = n - 2) = 2.048$, maka alat ukur yang digunakan sudah reliabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa instrumen kuesioner variabel X2 adalah reliabel.

4.3. Hasil Analisis Uji Instrumen

1. Hasil Analisis Uji Coba Validitas Instrumen

Hasil analisis uji validitas instrumen dibagi menjadi tiga bagian yaitu validitas pada variabel Y, variabel X1, dan Variabel X2.

a. Validitas Y

Tabel. 4.6. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Y

No Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.609	0.159	Valid
2	0.399	0.159	Valid
3	0.572	0.159	Valid
4	0.356	0.159	Valid
5	0.458	0.159	Valid
6	0.535	0.159	Valid
7	0.333	0.159	Valid
8	0.242	0.159	Valid
9	0.386	0.159	Valid
10	0.538	0.159	Valid
11	0.499	0.159	Valid
12	0.327	0.159	Valid
13	0.325	0.159	Valid
14	0.568	0.159	Valid
15	0.492	0.159	Valid
16	0.541	0.159	Valid

Dari Hasil Uji validitas instrumen angket dengan jumlah responden 168 dan butir pertanyaan 16, dapat disimpulkan bahwa instrumen angket dengan nilai $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}(n-2=166, \alpha=0.05)} = 0.159$ berarti instrumen variabel Y tersebut valid.

b. Validitas X1

Tabel. 4.7. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel X1

No Item	Rhitung	r tabel	Keterangan
1	0.461	0.159	Valid
2	0.514	0.159	Valid
3	0.275	0.159	Valid
4	0.592	0.159	Valid
5	0.412	0.159	Valid
6	0.648	0.159	Valid
7	0.322	0.159	Valid
8	0.601	0.159	Valid
9	0.439	0.159	Valid
10	0.414	0.159	Valid
11	0.210	0.159	Valid
12	0.241	0.159	Valid
13	0.498	0.159	Valid
14	0.275	0.159	Valid
15	0.224	0.159	Valid
16	0.491	0.159	Valid

Dari Hasil Uji validitas instrumen angket dengan jumlah responden 168 dan butir pertanyaan 16, dapat disimpulkan bahwa instrumen angket dengan nilai $r_{hitung} > r_{table(n-2=166, \alpha=0.05)} = 0.159$ berarti instrumen variabel X1 tersebut valid.

c. Variabel X2

Tabel. 4.8. Hasil Analisis Uji Validitas Variabel X2

No Item	Rhitung	r tabel	Keterangan
1	0.392	0.159	Valid
2	0.233	0.159	Valid
3	0.580	0.159	Valid
4	0.425	0.159	Valid
5	0.626	0.159	Valid
6	0.428	0.159	Valid
7	0.386	0.159	Valid
8	0.592	0.159	Valid
9	0.403	0.159	Valid
10	0.306	0.159	Valid
11	0.431	0.159	Valid
12	0.583	0.159	Valid
13	0.365	0.159	Valid
14	0.597	0.159	Valid
15	0.654	0.159	Valid
16	0.253	0.159	Valid

Dari Hasil Uji validitas instrumen angket dengan jumlah responden 168 dan butir pertanyaan 16, dapat disimpulkan bahwa instrumen angket dengan nilai $r_{hitung} > r_{table(n-2=166, \alpha=0.05)} = 0.159$ berarti instrumen variabel X2 tersebut valid.

2. Hasil Analisis Uji Realibilitas Instrumen

Hasil analisis uji coba validitas instrumen dibagi menjadi tiga bagian yaitu validitas pada varibel X1, Variabel X2, dan variabel Y

a. Realibilitas Variabel Y

Dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 karena peneliti yakin bahwa penelitian yang dilakukan benar sebanyak 95% sehingga kesalahan atau kekeliruan penelitian sebesar 5%. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung} = 14.13 \geq t_a (db = n - 2) = 1.96$, maka alat ukur yang digunakan sudah reliabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa instrumen kuesioner variabel Y adalah reliabel. (Perhitungan ada pada lampiran).

b. Realibilitas Variabel X1

Dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 karena peneliti yakin bahwa penelitian yang dilakukan benar sebanyak 95% sehingga kesalahan atau kekeliruan penelitian sebesar 5%. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung} = 11.88 \geq t_a (db = n - 2) = 1.96$, maka alat ukur yang digunakan sudah reliabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa instrumen kuesioner variabel X1 adalah reliabel. ((Perhitungan ada pada lampiran).

c. Realibilitas Variabel X2

Dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 karena peneliti yakin bahwa penelitian yang dilakukan benar sebanyak 95% sehingga kesalahan atau kekeliruan penelitian sebesar 5%. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung} = 11.88 \geq t_a (db = n - 2) = 1.96$, maka alat ukur yang digunakan sudah reliabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa instrumen kuesioner variabel X2 adalah reliabel (Perhitungan ada pada lampiran).

4.4. Hasil Perhitungan Statistik Deskriptif

1. Statistika deskriptif yang dipergunakan terdiri dari perhitungan mean, median, modus, standar deviasi, range data empiris

a. Deskripsi Data Variabel Y

Tabel. 4.9. Deskriptif Data Variabel Y

Rata-rata	49.91
Nilai Minimum	37
Skor Minimum	64
Standar deviasi	6.02
Range	27
Sampel	168
Jumlah	8385
Modus	50
median	50
Variansi	36.285

Responden dalam penelitian ini berjumlah 168 guru. Jumlah skor dari variabel kinerja guru adalah 8385. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai mean atau rata-rata variabel kinerja guru adalah 49.91, dengan standar deviasi sebesar 6.02. Range merupakan rentang antara data maksimum dengan data minimum adalah 27. Nilai minimum data sebesar 37 dan maksimum sebesar 64. Nilai median dan modus mempunyai nilai yang sama sebesar 50. Dan nilai variansinya sebesar 36.285.

b. Deskripsi Data Variabel X1

Tabel. 4.10. Deskriptif Data Variabel X1

Rata-rata	52.54
Nilai Minimum	41
Nilai Maksimum	64
Standar Deviasi	5.27
Range	23
Sampel	168
Jumlah	8826
Modus	50
median	53
Variansi	27.295

Responden dalam penelitian ini berjumlah 168 guru. Jumlah skor dari variabel budaya organisasi adalah 8826. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai mean atau rata-rata variabel budaya organisasi adalah 52.54, dengan standar deviasi 5.27. Range merupakan rentang antara data maksimum dengan data minimum adalah 23. Nilai minimum data sebesar 41 dan maksimum sebesar 64. Nilai median sebesar 53 dan nilai modus data sebesar 50. Sedangkan nilai variansinya data sebesar 27.295.

c. Deskripsi Data Variabel X2

Tabel. 4.11. Deskriptif Data Variabel X2

Rata-rata	52.23
Nilai Minimum	39
Nilai Maksimum	64
Standar Deviasi	5.85
Range	25
Sampel	168
Jumlah	8775
Modus	50
median	53
Variansi	27.795

Responden dalam penelitian ini berjumlah 168 guru. Jumlah skor dari variabel perilaku kepemimpinan adalah 8775. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai mean atau rata-rata variabel perilaku kepemimpinan adalah 52.23, dengan standar deviasi sebesar 5.85. Range merupakan rentang antara data maksimum dengan data minimum adalah 25. Nilai minimum data sebesar 39 dan maksimum sebesar 64. Nilai median dan modus mempunyai nilai yang sama sebesar 50. Dan nilai variansinya sebesar 27.795.

2. Distribusi Frekuensi dan Perhitungan Statistik Dasar Variabel

a. Variabel Y

Tabel. 4.12. Distribusi Frekuensi Kinerja Guru

Kelas Interval	f	Persen
37 - 39	9	5.36
40 - 42	12	7.14
43 - 45	16	9.52
46 - 48	27	16.07
49 - 51	36	21.43
52 - 54	33	19.64
55 - 57	16	9.52
58 - 60	11	6.55
61 - 64	8	4.76
Jumlah	168	100

Dari tabel Distribusi Frekuensi diperoleh kelas interval sebanyak 9. Dengan nilai minimum data 37 dan maksimum data 64. Misalnya pada kelas interval yang pertama yaitu 37 – 39 diperoleh 9 responden. Dengan nilai persentase 5.36% dan nilai kumulatif persennya 5.36%. Pada kelas interval kedua yaitu 40 – 42 diperoleh 12 responden, dengan persentase 7.14% dan persentase kumulatif sebesar 12.50%.

b. Variabel X1

Tabel.4.13. Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi

Kelas Interval	f	Persen
41 - 43	8	4.76
44 - 46	17	10.12
47 - 49	24	14.29
50 - 52	31	18.45
53 - 55	43	25.60
56 - 58	20	11.90
59 - 61	20	11.90
62 - 64	5	2.98
Jumlah	168	100

Dari tabel Distribusi Frekuensi diperoleh kelas interval sebanyak 8. Dengan nilai minimum data 41 dan maksimum data 64. Misalnya pada kelas interval yang pertama yaitu 41 – 43 diperoleh 8 responden. Dengan nilai persentase 4.76% dan nilai kumulatif persennya 4.76%. Pada kelas interval kedua yaitu 44 – 46 diperoleh 17 responden, dengan persentase 10.12% dan persentase kumulatif sebesar 14.88%.

c. Variabel X2

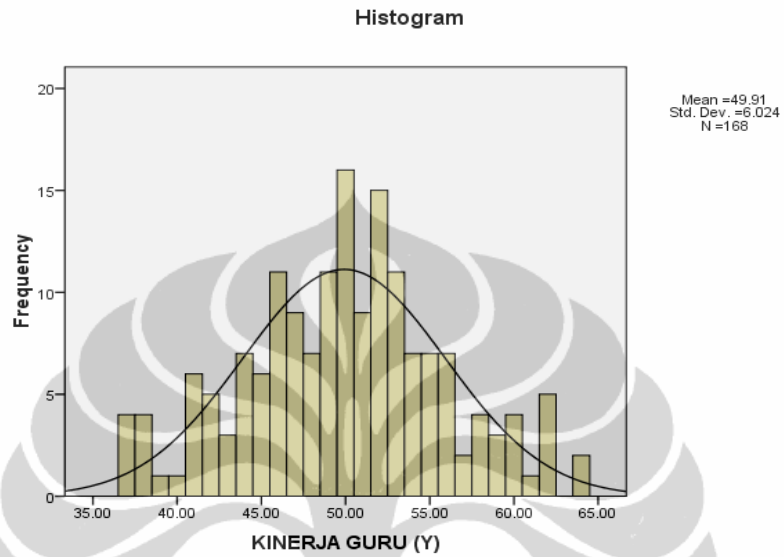
**Tabel. 4.14. Distribusi Frekuensi
Perilaku Kepemimpinan**

Kelas Interval			f	Persen
39	-	41	9	5.36
42	-	44	11	6.55
45	-	47	15	8.93
48	-	50	29	17.26
51	-	53	29	17.26
54	-	56	34	20.24
57	-	59	21	12.50
60	-	62	15	8.93
63	-	64	5	2.98
Jumlah			168	100

Dari tabel Distribusi Frekuensi diperoleh kelas interval sebanyak 9. Dengan nilai minimum data 39 dan maksimum data 64. Misalnya pada kelas interval yang pertama yaitu 39 – 41 diperoleh 9 responden. Dengan nilai persentase 5.38% dan nilai kumulatif persennya 5.36%. Pada kelas interval kedua yaitu 42 – 44 diperoleh 11 responden, dengan persentase 6.55% dan persentase kumulatif sebesar 11.90%.

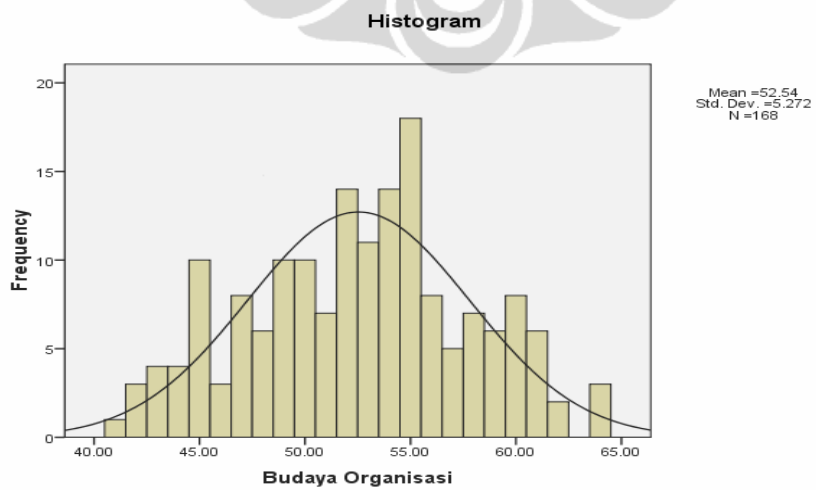
3. Histogram data tunggal setiap variabel penelitian

a. Variabel Kinerja Guru (Y)



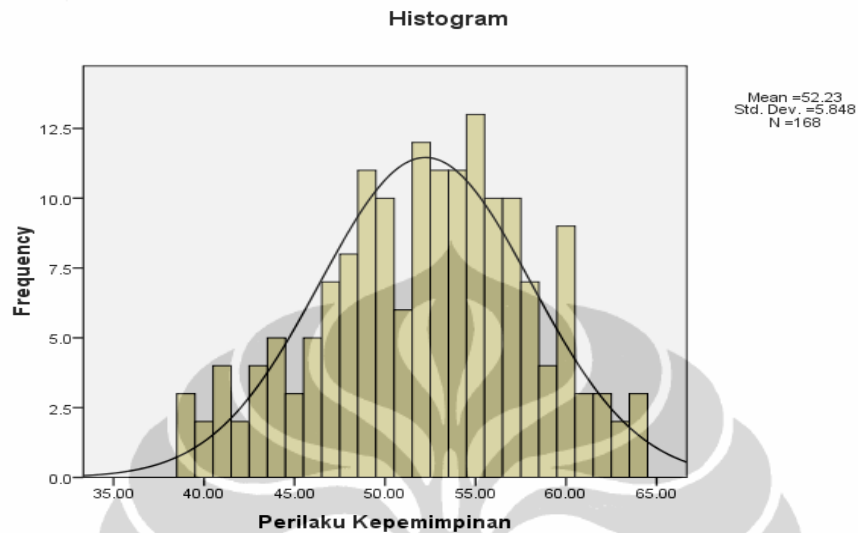
Gambar 4.1. Histogram variabel kinerja guru

b. Variabel Budaya Organisasi (X1)



Gambar 4.2. Histogram variabel budaya organisasi

c. Variabel Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2)



Gambar 4.3. Histogram variabel perilaku kepemimpinan

4.5. Hasil Uji Korelasi antar Variabel

Korelasi antar variabel dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antar variabel yang terdiri dari variabel X1 terhadap Y, variabel X2 terhadap Y, variabel X1 terhadap X2, dan variabel X1 dan X2 terhadap Y.

Tabel. 4.15. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Tabel. 4.16. Korelasi antar variabel

No	Korelasi Variabel	Nilai (r)	Keterangan
1	X1 terhadap Y	0,782	Hubungan kuat
2	X2 terhadap Y	0,783	Hubungan kuat
3	X1 terhadap X2	0,860	Hubungan sangat kuat
4	X1 dan X2 terhadap Y	0,811	Hubungan sangat kuat

Berdasarkan tabel di atas, budaya organisasi memiliki hubungan yang **kuat** dengan kinerja guru, perilaku kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan yang **kuat** dengan kinerja guru, budaya organisasi memiliki hubungan **sangat kuat** dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan **sangat kuat** dengan kinerja guru. Data korelasi ini dibuat sebagai pendukung uji determinasi dan uji regresi.

4.6. Hasil Uji Determinasi

Koefisien Determinasi (R^2) Regresi Ganda

Perhitungan Koefisien Determinasi dengan menggunakan SPSS 17 menunjukkan hasil dapat dilihat sebagai berikut:

- a. **Koefisien Determinasi (R^2) Regresi Ganda Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Guru (Y).**

Tabel. 4.17. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782 ^a	.612	.610	3.76338

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

- b. **Koefisien Determinasi (R^2) Regresi Ganda Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) terhadap Kinerja Guru (Y).**

Tabel.4.18. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783 ^a	.613	.611	3.75828

a. Predictors: (Constant), Perilaku Kepemimpinan (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

c. Koefisien Determinasi (R^2) Regresi Ganda Budaya Organisasi (X1), Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru (Y).

Tabel.4.19. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0.811 ^a	0.657	0.653	3.54914	0.657	158.032	2	165	.000

a. Predictors: (Constant), Perilaku Kepemimpinan (X2), Budaya Organisasi (X1) terhadap Y

Berdasarkan ketiga tabel tersebut diperoleh $R^2 = 0,657$ artinya variabel X1 (Budaya Organisasi), X2 (Perilaku Kepemimpinan), memberikan kontribusi terhadap Y (Kinerja Guru) sebesar 65.7% sedangkan 34,3% diberikan variabel lain diluar penelitian.

Tabel. 4.20. Hasil Determinan

Korelasi Variabel	Hasil Determinasi
a. Korelasi X ₁ dan Y	61.15%
b. Korelasi X ₂ dan Y	61.30%
c. Korelasi X ₁ dan X ₂ terhadap Y	65.78%

Berdasarkan perhitungan determinasi dengan menggunakan program excel diperoleh nilai hasil determinasi yang tertera pada tabel tersebut, menunjukkan kontribusi yang diberikan variabel X terhadap variabel Y sebesar 61,15%, kontribusi atau sumbangan yang diberikan oleh variabel budaya organisasi (X1) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 61,15%, kontribusi atau sumbangan yang diberikan oleh variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X2) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 61,30%, kontribusi atau sumbangan yang diberikan oleh variabel budaya organisasi (X1) dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X2) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 65,78% dan menunjukkan regresi ganda (Perhitungan di lampiran).

4.7. Analisis Determinasi Kontribusi

1. Hasil Pengujian Pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kinerja guru (Y) dengan kontribusinya

Berdasarkan perhitungan determinasi antara variabel X1 dengan variabel Y diperoleh nilai 61,15%, dengan demikian budaya organisasi dianggap memiliki kontribusi positif terhadap kinerja guru. (Perhitungan ada pada lampiran).

Data yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut bisa dijelaskan sebagai berikut :

- a. Sekolah memiliki budaya organisasi memberi wewenang kepada seluruh guru untuk melakukan inovasi. Hal ini berkontribusi positif dengan kinerja guru. Penjabarannya dapat dijabarkan sebagai
 - 1). kemampuan yang dimiliki guru-guru dalam mempersiapkan pelaksanaan pengajaran, misalnya dalam menentukan tujuan, menyusun perangkat penilaian, menentukan teknik penilaian dan alokasi waktu serta metoda pembelajaran.
 - 2) Guru memiliki keterlibatan langsung dalam menyusun silabus dalam RPP dan RPP disusun sendiri berdasarkan masukan dari Tim Pengembang Kurikulum Tingkat Sekolah.
- b. Sekolah memiliki budaya organisasi menunjukkan perhatian dan dukungan baik waktu maupun biaya untuk menganalisis kemajuan organisasi. Hal ini berkontribusi positif dengan kinerja guru, yaitu dengan kemampuan guru-guru yang tidak mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan program kerja dengan kalender akademik.
- c. Sekolah memiliki budaya organisasi melakukan sosialisasi tentang pentingnya profesionalisme dalam bekerja. Hal ini berkontribusi positif dengan kinerja guru, dan dapat dijabarkan sebagai berikut :
 - 1) Kemampuan guru untuk membuat analisis butir soal setelah ulangan umum dan ulangan harian.

- 2) kemampuan guru-guru untuk memberikan kesempatan kepada siswa berpendapat baik dalam suasana formal dan non formal.
 - 3) Kemampuan guru dalam memberikan tugas mandiri berstruktur dan mengembalikannya kepada siswa 4 hari setelah dikumpulkan dan dikoreksi.
 - 4) Kemampuan guru dalam mekanisme penyusunan soal –soal tes yang dibuat berdasarkan referensi dari internet.
 - 5) Kemampuan guru dalam menyusun standar KKM yang selalu berganti dalam setiap semester karena disesuaikan dengan intake, kompleksitas dan sarana prasarana.
 - 6) Kemampuan guru dalam membuat LKS.
- d. Sekolah memiliki budaya organisasi yang sangat menuntut seluruh sivitas akademika yang bisa bersaing dengan lembaga lain. Hal ini berkontribusi positif dengan kinerja guru, dan dapat dijabarkan sebagai berikut :
- 1) Kemampuan guru dalam proses belajar mengajar yang memanfaatkan akses internet sebagai pendukung pembelajaran.
 - 2) Kemampuan guru dalam mengembangkan bahan ajar dalam bentuk audio visual yang pelaksanaannya disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan.
 - 3) Kemampuan guru dalam membuat LKS sebagai bahan ajar.
 - 4) Kemampuan guru-guru dalam penguasaan Bahasa Inggris.
- e. Sekolah memiliki budaya organisasi selalu melakukan evaluasi secara teliti terhadap program kerja yang dilakukan 3 kali dalam setahun. Hal ini berkontribusi positif dengan kinerja guru, dan dapat dijabarkan sebagai berikut :
- 1) Kemampuan guru membuat analisis butir soal yang dilakukan setelah ulangan harian dan ulangan umum.

- 2) Memeriksa tugas mandiri berstruktur secara teratur dan mengembalikan kepada siswa 4 hari setelah dikumpulkan dan dikoreksi.
- 3) Melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar siswa yaitu dengan melakukan remedial dan pengayaan secara teratur.

2. Hasil Pengujian Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) terhadap kinerja guru (Y) dengan kontribusinya.

Berdasarkan perhitungan determinasi antara variabel X2 dengan variabel Y diperoleh nilai 61.30% dengan demikian budaya organisasi dianggap memiliki kontribusi positif terhadap kinerja guru (Perhitungan ada pada lampiran).

Data yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut bisa dijelaskan sebagai berikut :

- a. Kepala sekolah mendukung dan mendorong terjadinya inovasi penyelesaian pekerjaan. Hal ini berkontribusi positif dengan kinerja guru, dan dapat dijabarkan sebagai berikut :
 - 1) kemampuan yang dimiliki guru-guru dalam mempersiapkan pelaksanaan pengajaran, misalnya dalam menentukan tujuan, menyusun perangkat penilaian, menentukan teknik penilaian dan alokasi waktu serta metoda pembelajaran.
 - 2) Guru memiliki keterlibatan langsung dalam menyusun silabus ke dalam RPP dan RPP disusun sendiri berdasarkan masukan dari Tim Pengembang Kurikulum Tingkat Sekolah.
 - 3) Implementasi RPP dalam kegiatan inti yang dilakukan dengan kegiatan eksplorasi, elaborasi dan konfirmasi.
- b. Kepala sekolah memberi wewenang untuk menerapkan strategi baru dalam program kerja. Hal ini berkontribusi positif dengan kinerja guru, dan dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Kemampuan guru dalam proses belajar mengajar yang memanfaatkan akses internet sebagai pendukung pembelajaran.
- 2) Kemampuan guru dalam mengembangkan bahan ajar dalam bentuk audio visual yang pelaksanaannya disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan.
- 3) Kemampuan guru dalam membuat LKS sebagai bahan ajar.
- 4) Kemampuan guru-guru dalam penguasaan Bahasa Inggris.

3. Terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1) dan perilaku kepemimpinan (X2) dengan kinerja guru (Y).

Berdasarkan perhitungan determinasi antara variabel X1 dan variabel X2 dengan variabel Y diperoleh nilai 65.78% dengan demikian budaya organisasi dianggap memiliki kontribusi positif terhadap kinerja guru (Perhitungan ada pada lampiran).

Data yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut bisa dijelaskan sebagai berikut :

- a. Sekolah memberi wewenang kepada seluruh guru untuk melakukan inovasi dan kepala sekolah mendukung dan mendorong terjadinya inovasi pekerjaan. Hal ini berkontribusi positif dengan kinerja guru, dan dapat dijabarkan sebagai berikut :
 - 1) kemampuan yang dimiliki guru-guru dalam mempersiapkan pelaksanaan pengajaran, misalnya dalam menentukan tujuan, menyusun perangkat penilaian, menentukan teknik penilaian dan alokasi waktu serta metoda pembelajaran.
 - 2) Guru memiliki keterlibatan langsung dalam menyusun silabus ke dalam RPP dan RPP disusun sendiri berdasarkan masukan dari Tim Pengembang Kurikulum Tingkat Sekolah.
 - 3) Kemampuan guru dalam proses belajar mengajar yang memanfaatkan akses internet sebagai pendukung pembelajaran.

- 4) Kemampuan guru dalam mengembangkan bahan ajar dalam bentuk audio visual yang pelaksanaannya disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan.
 - 5) Kemampuan guru dalam membuat LKS sebagai bahan ajar.
 - 6) Kemampuan guru-guru dalam penguasaan Bahasa Inggris.
- b. Sekolah memiliki budaya organisasi selalu mensosialisasikan dalam berbagai kesempatan tentang pentingnya profesionalisme dalam bekerja dan Kepala sekolah memiliki kemampuan mendorong seluruh guru untuk melanjutkan studi keilmuan secara mandiri sebagai alat pengembangan profesionalisme guru. Hal ini berkontribusi positif dengan kinerja guru, dan dapat dijabarkan sebagai berikut :
- 1) kemampuan yang dimiliki guru-guru dalam mempersiapkan pelaksanaan pengajaran, misalnya dalam menentukan tujuan, menyusun perangkat penilaian, menentukan teknik penilaian dan alokasi waktu serta metoda pembelajaran.
 - 2) Guru memiliki keterlibatan langsung dalam menyusun silabus ke dalam RPP dan RPP disusun sendiri berdasarkan masukan dari Tim Pengembang Kurikulum Tingkat Sekolah.
 - 3) Kemampuan guru dalam proses belajar mengajar yang memanfaatkan akses internet sebagai pendukung pembelajaran.
 - 4) Kemampuan guru dalam mengembangkan bahan ajar dalam bentuk audio visual yang pelaksanaannya disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan.
 - 5) Kemampuan guru dalam membuat LKS sebagai bahan ajar.
 - 6) Kemampuan guru-guru dalam penguasaan Bahasa Inggris.
 - 7) Kemampuan guru dalam mengimplementasikan pendidikan karakter dalam pembelajaran.
 - 8) Kemampuan guru dalam membiasakan siswa berani mengeluarkan pendapat.

- 9) Kemampuan guru dalam penyusunan soal-soal yang dibuat berdasarkan referensi dari internet.
- c. Sekolah memiliki budaya organisasi sangat menuntut bagi seluruh sivitas akademika terhadap kinerja yang bisa bersaing dengan lembaga lain dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang memberikan wewenang dan kebebasan dalam menerapkan strategi baru ketika melaksanakan sebuah program kerja. Hal ini berkontribusi positif dengan kinerja guru, dan dapat dijabarkan sebagai berikut :
- 1) Kemampuan yang dimiliki guru-guru dalam mempersiapkan pelaksanaan pengajaran, misalnya dalam menentukan tujuan, menyusun perangkat penilaian, menentukan teknik penilaian dan alokasi waktu serta metoda pembelajaran.
 - 2) Guru memiliki keterlibatan langsung dalam menyusun silabus ke dalam RPP dan RPP disusun sendiri berdasarkan masukan dari Tim Pengembang Kurikulum Tingkat Sekolah.
 - 3) Kemampuan guru dalam proses belajar mengajar yang memanfaatkan akses internet sebagai pendukung pembelajaran
 - 4) Kemampuan guru dalam mengembangkan bahan ajar dalam bentuk audio visual yang pelaksanaannya disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan.
 - 5) Kemampuan guru dalam membuat LKS sebagai bahan ajar.
 - 6) Kemampuan guru-guru dalam penguasaan Bahasa Inggris.
 - 7) Kemampuan guru dalam mengimplementasikan pendidikan karakter dalam pembelajaran.
 - 8) Kemampuan guru dalam membiasakan siswa berani mengeluarkan pendapat.
 - 9) Kemampuan guru dalam penyusunan soal-soal yang dibuat berdasarkan referensi dari internet.
 - 10) Kemampuan guru dalam membuat analisis butir soal.

- 11) Kemampuan guru dalam melaksanakan remedial dan pengayaan secara teratur serta ada tindak lanjut untuk dievaluasi dan dianalisis.
- d. Sekolah memiliki budaya organisasi sering melakukan evaluasi secara teliti terhadap program kerja yang sudah dilakukan dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang melakukan koordinasi dalam seluruh kegiatan. Hal ini berkontribusi positif dengan kinerja guru, dan dapat dijabarkan sebagai berikut :
- 1) Kemampuan yang dimiliki guru-guru dalam mempersiapkan pelaksanaan pengajaran, misalnya dalam menentukan tujuan, menyusun perangkat penilaian, menentukan teknik penilaian dan alokasi waktu serta metoda pembelajaran.
 - 2) Guru memiliki keterlibatan langsung dalam menyusun silabus ke dalam RPP dan RPP disusun sendiri berdasarkan masukan dari Tim Pengembang Kurikulum Tingkat Sekolah.
 - 3) Kemampuan guru dalam proses belajar mengajar yang memanfaatkan akses internet sebagai pendukung pembelajaran.
 - 4) Kemampuan guru dalam mengembangkan bahan ajar dalam bentuk audio visual yang pelaksanaannya disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan.
 - 5) Kemampuan guru dalam membuat LKS sebagai bahan ajar.
 - 6) Kemampuan guru-guru dalam penguasaan Bahasa Inggris.
 - 7) Kemampuan guru dalam mengimplementasikan pendidikan karakter dalam pembelajaran.
 - 8) Kemampuan guru dalam membiasakan siswa berani mengeluarkan pendapat.
 - 9) Kemampuan guru dalam penyusunan soal-soal yang dibuat berdasarkan referensi dari internet.
 - 10) Kemampuan guru dalam membuat analisis butir soal.

- 11) Kemampuan guru dalam melaksanakan remedial dan pengayaan secara teratur serta ada tindak lanjut untuk dievaluasi dan dianalisis.

4.8. Uji Persyaratan Analisis

1. Normalitas Variabel X1, X2, dan Y

a. Uji Normalitas Y

Berdasarkan perhitungan yang menggunakan program excel χ^2 sebesar 9.14 sedangkan berdasarkan tabel dengan db = (k-3)=(8-3) = 5 dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh χ^2_{tabel} sebesar 12.8. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa $\chi^2_{\text{hitung}} \leq \chi^2_{\text{tabel}}$, dan menunjukkan bahwa variabel Y berdistribusi normal.

b. Uji Normalitas X1

Berdasarkan perhitungan yang menggunakan program excel χ^2 sebesar 8.04 sedangkan berdasarkan tabel dengan db = (k-3)=(8-3) = 5 dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh χ^2_{tabel} sebesar 12.8. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa $\chi^2_{\text{hitung}} \leq \chi^2_{\text{tabel}}$, dan menunjukkan bahwa variabel X1 berdistribusi normal.

c. Uji Normalitas X2

Berdasarkan perhitungan yang menggunakan program excel χ^2 sebesar 10.50 sedangkan berdasarkan tabel dengan db = (k-3)=(8-3) = 5 dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh χ^2_{tabel} sebesar 12.8. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa $\chi^2_{\text{hitung}} \leq \chi^2_{\text{tabel}}$, dan menunjukkan bahwa variabel X2 berdistribusi normal.

Berdasarkan perhitungan yang menggunakan program SPSS 17 diperoleh nilai probabilitas 0.200 > 0,05 maka Y diterima berdistribusi normal. Diperoleh nilai probabilitas 0.058 > 0.05 maka Ho diterima, yakni X1 berdistribusi normal. Diperoleh nilai probabilitas 0.059 > 0.05 maka Ho diterima, yakni X2 berdistribusi normal.

Uji normalitas dengan penggunaan program SPSS 17 dapat dilihat pada tabel tersebut:

Tabel. 4.21. Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Kinerja Guru (Y)	.059	168	.200*
Budaya Organisasi (X1)	.068	168	.058
Perilaku Kepemimpinan (X2)	.068	168	.059

2. Uji Linearitas

a. Uji Linearitas dari Model Kinerja Guru (Y) dan Budaya Organisasi (X1)

Perhitungan linearitas dengan menggunakan SPSS 17 diperoleh data sebagai berikut :

Tabel. 4.22. Linearitas dari Model Kinerja Guru (Y) dan Budaya Organisasi (X1)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Linieritas		Penyimpangan dari Linieritas		Status
		F hitung	p	F hitung	P	
Kinerja Guru (Y)	Budaya Organisasi (X1)	1.0482	.412	263.429	.000	Linier

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan hasil signifikansi ($0.412 > 0.05$ atau $F_{hitung} : 1.048 < F_{tabel} : 1.78$ berarti model regresi linear, variabel kinerja guru (Y) dengan budaya organisasi (X1).

b. Uji Linearitas dari Model Kinerja Guru (Y) dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2)

Perhitungan linearitas dengan menggunakan SPSS 17 diperoleh data dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel. 4.23. Linearitas dari Model Kinerja Guru (Y) dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Linieritas		Penyimpangan dari Linieritas		Status
		F hitung	p	F hitung	P	
Kinerja Guru (Y)	Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2)	1.404	115	278.364	000	Linier

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan hasil signifikansi ($0.115 > 0.05$ atau $F_{hitung} < F_{tabel}$) berarti model regresi linear, variabel kinerja guru (Y) dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X2).

3. Autokorelasi

Perhitungan Autokorelasi dengan menggunakan SPSS 17 diperoleh data dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel. 4.24. Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.811 ^a	.657	.653	3.54914	1.767
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1), Perilaku Kepemimpinan (X2)					
b. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)					

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan hasil diperoleh nilai DW (Durbin-Watson) = 1.767 nilai ini terletak diantara $du=1,738$ dan $(4-du=2,262)$ jadi dapat disimpulkan bahwa koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi dalam residual.

4. Multikolinearitas

Tabel. 4.25. Multikolinearitas

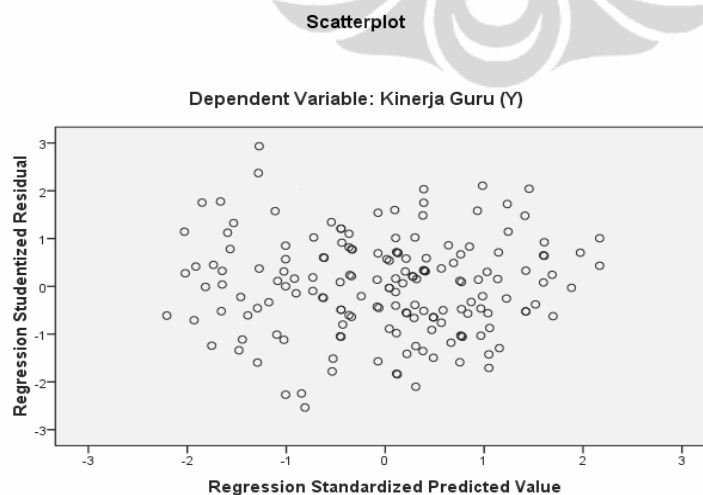
Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.150	2.756		.780	.436		
	Budaya Organisasi (X1)	.477	.104	.417	4.598	.000	.252	3.962
	Perilaku Kepemimpinan (X2)	.435	.093	.422	4.653	.000	.252	3.962

Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus dipenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Pengujian multikolinearitas dengan melihat nilai Inflation Factor (VIF) pada model regresi. Menurut Santoso (2001) pada umumnya jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas.

Dari tabel diatas diperoleh nilai VIF sebesar 3.962 kurang dari 5, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak ditemukan adanya multikolineritas.

a. Heterokedastisitas



Gambar.4.4. Grafik Heterokedastisitas

Pada grafik tersebut tampak titik-titik menyebar di atas dan di bawah sumbu Y, tidak terjadi pola tertentu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

Tabel. 4.26. Heterokedastisitas

Correlations					
			Budaya Organisasi (X1)	Perilaku Kepemimpinan (X2)	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Budaya Organisasi (X1)	Correlation Coefficient	1.000	.859**	-.021
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.791
		N	168	168	168
	Perilaku Kepemimpinan (X2)	Correlation Coefficient	.859**	1.000	.003
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.965
		N	168	168	168
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-.021	.003	1.000
		Sig. (2-tailed)	.791	.965	.
		N	168	168	168
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)					

Uji heterokedastisitas menggunakan Uji Spearman's rho, yaitu mengkorelasikan nilai residual (*Unstandardized residual*) dengan masing-masing variabel independen. Jika signifikansi korelasi kurang dari 0.05 maka model regresi terjadi masalah heterokedastisitas. Dari tabel tersebut diperoleh nilai sig. Unstandardized residual dengan X1 = 0.791 nilai sig. *Unstandardized residual* dengan X2 = 0.965. Karena nilai signifikansi korelasi lebih besar dari 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak ditemukan masalah heterokedastisitas.

4.9. Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis dimaksudkan untuk membuktikan apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel. Upaya untuk membuktikan hal tersebut maka perlu ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:

1. Analisis Regresi Sederhana

a. Regresi Sederhana Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Guru (Y)

Tabel. 4.27. Uji Signifikansi Model Regresi

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3708.594	1	3708.594	261.850	.000 ^a
	Residual	2351.067	166	14.163		
	Total	6059.661	167			
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1)						
b. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)						

Kaidah pengujian signifikansi: $F_{hitung} \geq F_{tabel(0,95)(1;n-2)}$, maka model regresi *signifikan*. $F_{hitung} \leq F_{tabel(0,95)(1;n-2)}$, maka model regresi *tidak signifikan*. Dari tabel uji signifikansi model regresi diperoleh $F_{hitung} = 261.850 \geq F_{tabel(0,95)(1;n-2)} = 3,91$, atau dapat dilihat dari nilai $p.value/sig = 0.000 < 0.05$ maka model regresi *signifikan*., artinya dapat disimpulkan bahwa model regresi variabel budaya Organisasi (X1) terhadap kinerja guru (Y) dan dapat diterima.

Tabel. 4.28. Uji Signifikansi Regresi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.952	2.916		1.012	.313
	Budaya Organisasi (X1)	.894	.055	.782	16.182	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

Kaidah pengujian signifikansi: $t_{hitung} \geq t_{tabel(0,95)(n-2)}$, maka *signifikan*. $t_{hitung} \leq t_{tabel(0,95)(n-2)}$, maka *tidak signifikan*. Jika menggunakan nilai $p.value/sig$ $p\ value < 0.05$ H_0 maka di tolak tetapi jika $p\ value > 0.05$ maka H_0 diterima. Hipotesis yang digunakan sebagai berikut:

$H_0 =$ Tidak terdapat Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Guru (Y)

$H_a =$ Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Guru (Y).

Dari tabel Coefficients^a diperoleh hasil : $t_{hitung} = 16.182 \geq t_{tabel(0,95)(n-2)} = 1.960$, maka tolak H_0 dan terima H_A artinya *signifikan*. Dan dari nilai $p.value/sig = 0.000 < 0.05$, maka H_0 ditolak dan terima H_1 . Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang *signifikan* antara Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Guru (Y).

Dari tabel Coefficients^a diperoleh nilai persamaan regresinya adalah $Y = 0,894 X_1$, dimana variabel Y disini adalah Kinerja Guru layak digunakan.

b. Regresi Sederhana Pengaruh Variabel Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) terhadap Kinerja Guru (Y)

Tabel. 4.29. Uji Signifikansi Model Regresi

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3714.964	1	3714.964	263.012	.000 ^a
	Residual	2344.696	166	14.125		
	Total	6059.661	167			
a. Predictors: (Constant), Perilaku Kepemimpinan (X2)						
b. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)						

Kaidah pengujian signifikansi: $F_{hitung} \geq F_{tabel(0,95)(1;n-2)}$, maka model regresi *signifikan*. $F_{hitung} \leq F_{tabel(0,95)(1;n-2)}$, maka model regresi *tidak signifikan*. Dari tabel uji signifikansi model regresi diperoleh $F_{hitung} = 263.012 \geq F_{tabel(0,95)(1;n-2)} = 3,91$, atau dapat dilihat dari nilai $p.value/sig = 0.000 < 0.05$ maka model regresi *signifikan*., artinya dapat disimpulkan bahwa model regresi variabel budaya perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X2) terhadap kinerja guru (Y) dan dapat diterima.

Tabel. 4.30. Uji Signifikansi Regresi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.787	2.614		2.980	.003
Perilaku Kepemimpinan (X2)	.806	.050	.783	16.218	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

Kaidah pengujian signifikansi: $t_{hitung} \geq t_{tabel(0,95)(n-2)}$, maka *signifikan*. $t_{hitung} \leq t_{tabel(0,95)(n-2)}$, maka *tidak signifikan*. Jika menggunakan nilai *p.value/sig* $p \text{ value} < 0.05$ H_0 maka di tolak tetapi jika $p \text{ value} > 0.05$ maka H_0 diterima. Hipotesis yang digunakan sebagai berikut:

H_0 = Tidak terdapat Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) terhadap Kinerja Guru (Y)

H_a = Terdapat Pengaruh Perilaku Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Guru (Y)

Dari tabel Coefficients^a diperoleh hasil : $t_{hitung} = 16.218 \geq t_{tabel(0,95)(n-2)} = 1.960$, maka tolak H_0 dan terima H_a artinya *signifikan*. Dan dari nilai *p.value/sig* = $0.000 < 0.05$, maka H_0 ditolak dan terima H_a . Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang *signifikan* antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) terhadap Kinerja Guru (Y).

Dari tabel Coefficients^a diperoleh nilai persamaan regresinya adalah $Y = 7.787 + 0,806 X_2$, dimana variabel Y disini adalah Kinerja Guru layak digunakan.

2. Analisis Regresi Ganda

Tabel. 4.31. Uji Signifikansi Model Regresi

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3981.256	2	1990.628	158.032	.000 ^a
	Residual	2078.404	165	12.596		
	Total	6059.661	167			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1), Perilaku Kepemimpinan (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

Kaidah pengujian signifikansi: $F_{hitung} \geq F_{tabel(0,95)(1;n-2)}$, maka model regresi *signifikan*. $F_{hitung} \leq F_{tabel(0,95)(1;n-2)}$, maka model regresi *tidak signifikan*. Dari tabel uji signifikansi model regresi diperoleh $F_{hitung} = 158.032 \geq F_{tabel(0,95)(1;n-2)} = 3,91$, atau dapat dilihat dari nilai $p.value/sig = 0.000 < 0.05$ maka model regresi *signifikan*., artinya dapat disimpulkan bahwa model regresi variabel budaya Organisasi (X1) terhadap kinerja guru (Y) dan dapat diterima.

H₀: Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi (X1) dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X2) terhadap kinerja guru (Y).

H_a: Terdapat pengaruh budaya organisasi (X1) dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X2) terhadap kinerja guru (Y).

**Uji Signifikansi Regresi Ganda Pengaruh Parsial Budaya Organisasi (X1)
Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru (Y)**

Tabel. 4.32. Uji Signifikansi Regresi Ganda

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.150	2.756		.780	.436
	Perilaku Kepemimpinan (X2)	.435	.093	.422	4.653	.000
	Budaya Organisasi (X1)	.477	.104	.417	4.598	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

Berdasarkan tabel uji signifikansi regresi ganda diperoleh data sebagai berikut:

- a. Konstan diperoleh t-hitung sebesar $0.780 < 1,960$ sehingga H_0 diterima. Ini berarti bahwa konstan tidak signifikan untuk dimasukkan ke dalam model persamaan. Konstan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru (Y).
- b. Variabel X1 diperoleh t-hitung sebesar $4.653 > 1,960$ sehingga H_0 ditolak. Ini berarti bahwa variabel X1 (Budaya Organisasi) signifikan untuk dimasukkan ke dalam model persamaan. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Guru (Y).
- c. Variabel X2 diperoleh t-hitung sebesar $4.598 > 1,960$ sehingga H_0 ditolak. Ini berarti bahwa variabel X2 (Perilaku Kepemimpinan) signifikan untuk dimasukkan ke dalam model persamaan. Perilaku Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Guru.

Jadi Persamaan model Regresi Gandanya adalah

$$Y = 0.435 X1 + 0,477 X2$$

4.10. Regresi Perdimensi

Tabel 4.33. Hasil Uji Regresi Perdimensi dari Tiap Variabel :

No	Model	Regresi Perdimensi	Hasil		Keterangan
			Simultan (ANOVA)	Parsial (KOEFSISIEN)	
1.	$Y = 0,894 X_1$	Regresi sederhana	X1 berpengaruh terhadap Y	X1 signifikan	Diterima
2.	$Y = 7,787 + 0,806 X_2$	Regresi sederhana	X2 berpengaruh terhadap Y	X2 signifikan	Diterima
3.	$Y = 0,435 X_1 + 0,477 X_2$	Regresi ganda	X1 dan X2 berpengaruh terhadap Y	X1 dan X2 signifikan	Diterima
4.	$Y-1 = 0,345 X_{1-1} + 0,900 X_{1-2} + 0,682 X_{1-3} + 0,397 X_{1-7}$	Regresi ganda perdimensi	X1-1, X1-2, X1-3, X1-7 berpengaruh terhadap Y-1	X1-1 signifikan X1-2 signifikan X1-3 signifikan X1-7 signifikan X1-4 X1-5 X1-6	Diterima Diterima Diterima Ditolak Ditolak Ditolak
5	$Y-2 = 0,236 + 2,333X_{1-1} + 2,451X_{1-3} + 5,210 X_{1-6}$	Regresi ganda perdimensi	X1-1, X1-3, dan X1-6 berpengaruh terhadap Y-2	X1-1 signifikan X1-3 signifikan X1-6 signifikan X1-2 X1-4 X1-5 X1-7	Diterima Diterima Diterima Ditolak Ditolak Ditolak Ditolak
6	$Y-3 = 2,690 + 4,365 X_{1-1} + 7,968 X_{1-3} + 2,699 X_{1-7}$	Regresi ganda perdimensi	X1-1, X1-3 dan X1-7 berpengaruh terhadap Y-3	X1-1 Signifikan X1-3 signifikan X1-7 signifikan X1-2 X1-4 X1-5 X1-6	Diterima Diterima Diterima Ditolak Ditolak Ditolak Ditolak
7.	$Y-1 = 5,851 X_{2-1} + 4,511 X_{2-2} + 4,942 X_{2-3}$	Regresi ganda perdimensi	X2-1, X2-2 dan X2-3 berpengaruh terhadap Y-1	X2-1 signifikan X2-2 signifikan X2-3 signifikan	Diterima Diterima Diterima
8.	$Y-2 = 6,097 + 5,270X_{2-1} + 2,204 X_{2-2}$	Regresi ganda perdimensi	X2-1 dan X2-2 berpengaruh terhadap Y-2	X2-1 signifikan X2-2 signifikan X2-3	Diterima Diterima Ditolak
9.	$Y-3 = 0,510X_{2-1} + 0,174X_{2-2}$	Regresi ganda perdimensi	X2-1 dan X2-2 berpengaruh terhadap Y-3	X2-1 signifikan X2-2 signifikan X2-3	Diterima Diterima Ditolak

Tabel tersebut memberikan informasi sebagai berikut :

1. Variabel budaya organisasi **berpengaruh positif** terhadap kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 16.182 \geq t_{tabel(0,95)(n-2)} = 1.960$, Berdasarkan model nomor 1, apabila budaya organisasi meningkat pointnya 1, maka nilai dari kinerja guru akan meningkat juga sebesar 0,894.
2. Variabel Perilaku kepemimpinan **berpengaruh positif** terhadap kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 16.218 \geq t_{tabel(0,95)(n-2)} = 1.960$, Berdasarkan model nomor 2, apabila budaya organisasi meningkat pointnya 1, maka nilai dari kinerja guru akan meningkat juga sebesar $7,787 + 0,806 = 8,593$.
3. Variabel budaya organisasi dengan dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan secara bersama-sama **berpengaruh positif** terhadap kinerja guru nilai $t_{hitung} = 4.653 \geq t_{tabel(0,95)(n-2)} = 1.960$, dan $t_{hitung} = 4.598 \geq t_{tabel(0,95)(n-2)} = 1.960$. Berdasarkan model nomor 3, apabila budaya organisasi meningkat pointnya 1, maka nilai dari kinerja guru akan meningkat juga sebesar $0,435 + 0,477 = 0,912$.
4. a. Dimensi inovasi dan pengambilan resiko dari variabel budaya organisasi **berpengaruh positif** terhadap dimensi menyusun persiapan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 5,663 > 1,960$.
b. Dimensi memperlihatkan persisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian pada variabel budaya organisasi **berpengaruh positif** terhadap dimensi menyusun persiapan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 12,243 > 1,960$.
c. Dimensi orientasi hasil pada variabel budaya organisasi **berpengaruh positif** terhadap dimensi menyusun persiapan mengajar pada variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 6,441 > 1,960$.
d. Dimensi orientasi orang pada variabel budaya organisasi **tidak memiliki pengaruh positif** terhadap dimensi menyusun persiapan mengajar pada variabel kinerja guru karena nilai $t_{hitung} = -1,119 < 1,960$. Hal ini disebabkan karena menyusun persiapan mengajar tidak berpengaruh secara langsung

terhadap hasil individu di dalam organisasi, karena berkaitan dengan sistem yang lainnya.

- e. Dimensi orientasi tim pada variabel budaya organisasi **tidak memiliki pengaruh positif** terhadap dimensi menyusun persiapan mengajar pada variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 1,113, < 1,960$, karena kegiatan menyusun persiapan mengajar merupakan kegiatan kerja yang dilakukan secara individu dan bukan dilakukan secara bersama-sama di dalam sebuah tim.
 - f. Dimensi keagresifan dan kompetitif pada variabel budaya organisasi **tidak memiliki pengaruh positif** terhadap dimensi menyusun persiapan mengajar pada variabel kinerja guru nilai $t_{hitung} 0,211 < 1,960$ Karena persiapan mengajar bukan merupakan kegiatan yang bersifat kompetitif, tetapi merupakan kegiatan rutin yang harus dilakukan sebelum melaksanakan proses belajar mengajar di kelas. Selama ini persiapan mengajar belum dilakukan optimal, dan belum mempertimbangkan aspek kompetitif baik proses maupun hasilnya.
 - g. Dimensi kemantapan dari variabel budaya organisasi **berpengaruh positif terhadap** dimensi menyusun persiapan mengajar pada variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} 2,614. t_{hitung} > 1,960$ Hal ini bisa dijelaskan bahwa sebuah perencanaan membutuhkan strategi yang mantap, stabil dan penuh keyakinan bahwa apa yang kita susun akan berhasil dengan baik.
5. a. Dimensi inovasi dan pengambilan resiko dari variabel budaya organisasi **berpengaruh positif** terhadap dimensi melaksanakan proses belajar mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 2,333 > 1,960$ Hal ini bisa dijelaskan dengan adanya pembelajaran bilingual, pembelajaran berbasis TIK dan Audio visual.
 - b. Dimensi memperlihatkan persisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian dari variabel budaya organisasi **tidak mempengaruhi secara positif** dimensi melaksanakan proses belajar mengajar dari

- variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 1,387 < 1,960$ 1,960. Hal ini disebabkan melaksanakan proses belajar mengajar sesuatu hal yang kompleks dan saling berkaitan dengan komponen lain.
- c. Dimensi orientasi hasil dari variabel budaya organisasi **berpengaruh positif** terhadap dimensi melaksanakan proses belajar mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 2,451. > 1,960$.
 - d. Dimensi orientasi orang dari variabel budaya organisasi **tidak mempengaruhi secara positif** dimensi melaksanakan proses belajar mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} -0,089, < 1,960$ karena proses belajar mengajar tidak hanya memperhatikan keberhasilan individu tetapi melayani siswa secara keseluruhan.
 - e. Dimensi orientasi tim dari variabel budaya organisasi **tidak mempengaruhi secara positif** dimensi melaksanakan proses belajar mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 1,109, < 1,960$ karena proses belajar mengajar secara umum dilakukan oleh individu dan bukan tim.
 - f. Dimensi keagresifan dan kompetitif dari variabel budaya organisasi **berpengaruh positif** terhadap dimensi melaksanakan proses belajar mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 5,210. > 1,960$.
 - g. Dimensi kemantapan dari variabel budaya organisasi **tidak mempengaruhi secara positif** dimensi melaksanakan proses belajar mengajar dari variabel kinerja guru, karena proses belajar mengajar harus tetap berjalan dalam segala situasi dan kondisi dengan nilai $t_{hitung} -0,057. < 1,960$.
6. a. Dimensi inovasi dan pengambilan resiko dari variabel budaya organisasi **berpengaruh positif** terhadap dimensi menilai proses dan hasil kegiatan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 4,365. > 1,960$.
 - b. Dimensi memperlihatkan persisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian dari variabel budaya organisasi **tidak mempengaruhi**

secara positif dimensi menilai proses dan hasil kegiatan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 0,331. < 1,960$ Hal ini disebabkan guru-guru belum melaksanakan evaluasi secara detail, menganalisis secara cermat, pembuatan soal dan pengkoreksian belum optimal, belum memperhatikan keseuaian dengan kompleksitas materi, karakteristik siswa dan sebagainya. Meskipun secara formal sudah melakukan analisis butir soal, mengoreksi tugas, membuat soal-soal berdasarkan sumber dari internet.

- c. Dimensi orientasi hasil dari variabel budaya organisasi **berpengaruhi secara positif** dimensi menilai proses dan hasil kegiatan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 7,968. > 1,960$. Hal ini disebabkan guru membuat alat evaluasi tidak memperhatikan karakteristik khusus secara individu, tetapi dilakukan secara umum, yaitu pertimbangan kemampuan siswa secara keseluruhan.
- d. Dimensi orientasi orang dari variabel budaya organisasi **tidak berpengaruh positif** terhadap dimensi menilai proses dan hasil kegiatan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} -0,253 < 1,960$. Hal ini disebabkan guru membuat alat evaluasi tidak memperhatikan karakteristik khusus secara individu, tetapi dilakukan secara umum, yaitu pertimbangan kemampuan siswa secara keseluruhan.
- e. Dimensi orientasi tim dari variabel budaya organisasi **tidak mempengaruhi secara positif** dimensi menilai proses dan hasil kegiatan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} -0,867 < 1,960$ Hal ini disebabkan guru tidak melakukan penilaian proses belajar mengajar dilakukan secara tim tetapi dilakukan secara perorangan.
- f. Dimensi keagresifan dan kompetitif dari variabel budaya organisasi **tidak mempengaruhi secara positif** dimensi menilai proses dan hasil kegiatan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 0,153 . < 1,960$ Hal ini bisa dijelaskan karena penilaian dilaksanakan secara formal belum

memperhitungkan aspek kompetitif, apalagi di kabupaten Indramayu yang termasuk kelompok pendidikan di daerah.

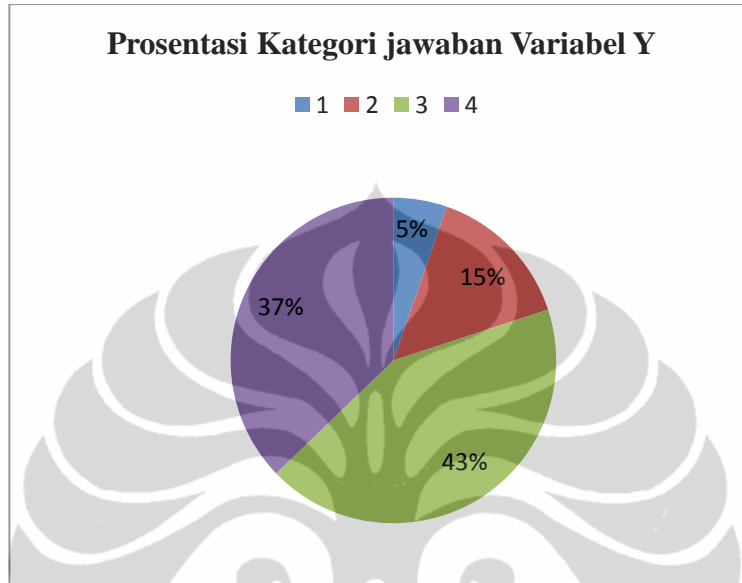
- g. Dimensi kemantapan dari variabel budaya organisasi **berpengaruh positif** terhadap dimensi menilai proses dan hasil kegiatan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 2,699. > 1,960$ Hal ini bisa dijelaskan karena suasana yang mantap, proses belajar mengajar akan berjalan baik dan hal ini akan berpengaruh terhadap penilaian hasil.
7. a. Dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dari variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah **berpengaruh positif** terhadap dimensi menyusun persiapan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 5,821. > 1,960$.
- b. Dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dari variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah **berpengaruh positif** terhadap dimensi menyusun persiapan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 4,511. > 1,960$.
- c. Dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan dari variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah **berpengaruh positif** terhadap dimensi menyusun persiapan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 4,942. > 1,960$.
- 8.a. Dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dari variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah **berpengaruh positif** terhadap dimensi melaksanakan proses belajar mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 5,270. > 1,960$.
- b. Dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dari variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah **berpengaruh positif** terhadap dimensi melaksanakan proses belajar mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 2,024. > 1,960$.
- c. Dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan dari variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah **tidak mempengaruhi secara positif** dimensi melaksanakan proses belajar mengajar dari variabel kinerja

guru dengan nilai $t_{hitung} -1,024, < 1,960$ karena kepala sekolah memberi kebebasan dalam menerapkan strategi baru hanya untuk sebagian program kerja secara umum, belum secara spesifik di kelas.

9. a. Dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas dari variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah **berpengaruh positif** terhadap dimensi menilai proses dan hasil kegiatan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 7,806 > 1,960$.
- b. Dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan dari variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah **berpengaruh positif** terhadap dimensi menilai proses dan hasil kegiatan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} = 4,079. > 1,960$.
- c. Dimensi perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan dari variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah **tidak mempengaruhi secara positif** dimensi menilai proses dan hasil kegiatan mengajar dari variabel kinerja guru dengan nilai $t_{hitung} -0,106 < 1,960$. Hal ini disebabkan kepala sekolah belum mengintervensi secara langsung terhadap proses belajar mengajar di kelas secara khusus dan memberikan saran dan masukan untuk melakukan inovasi dan strategi baru dalam penilaian proses belajar mengajar.

4.11. Analisis Deskriptif terhadap Frekuensi Varibel, Dimensi, Indikator, dan Item

1. Prosentase Berdasarkan Variabel Kinerja Guru (Y)



Gambar 4.5. Diagram Prosentase Kategori Jawaban Variabel Y

Hasil penelitian dari 168 responden tentang variabel kinerja guru (Y), diperoleh data responden yang memilih option nomor. 4 sebanyak 37% , responden yang memilih option nomor 3, sebanyak 43%, responden yang memilih option nomor 2 sebanyak 15% dan responden yang memilih option nomor 1 sebanyak 5% dengan nilai rata-rata 3,12. Data tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru SMA Negeri yang ada di kabupaten Indramayu berkategori baik. Hal ini dapat dijabarkan dengan melihat pada tabel nilai rata-rata dan tabel dimensi, Indikator, dan item soal.

Tabel. 4.34. Rata-rata variabel Y

Rata-rata Variabel Y	
Dimensi	Rata-rata
Menyusun Persiapan Mengajar	3.13
Melaksanakan PBM	3.16
Menilai (Evaluation)	3.09
Rata-rata	3.12

Sumber Data Primer

Tabel. 4.35. Prosentase Berdasarkan Variabel Y, Perdimensi, Indikator, dan Item Soal

Variabel Y

Dimensi	Indikator	No item	Kategori Jawaban												Jumlah			Rata-rata
			4			3			2			1						
			F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	
Menyusun	Menyiapkan	1	96	57.14	384	38	22.619	114	11	6.55	22	23	13.69	23	168	100	543	3.23
	Perangkat Pmbijn	2	65	38.69	260	40	23.81	120	47	27.98	94	16	9.52	16	168	100	490	2.92
Persiapan Mengajar	Merencanakan Program Pengajaran dgn tepat	3	65	38.69	260	47	27.976	141	52	30.95	104	4	2.38	4	168	100	509	3.03
		4	80	47.62	320	62	36.905	186	21	12.50	42	5	2.98	5	168	100	553	3.29
		5	64	38.10	256	75	44.643	225	22	13.10	44	7	4.17	7	168	100	532	3.17
		6	52	30.95	208	93	55.357	279	13	7.74	26	10	5.95	10	168	100	523	3.11
Jumlah			422	42	1688	355	211.31	1065	166	16.47	332	65	6.45	65	1008	276	3150	3.13
Rata-rata Dimensi			3.13															

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat dimensi, indikator, dan kategori jawaban item soal, dapat dijabarkan analisisnya sebagai berikut:

a. Dimensi

Dimensi dari variabel kinerja guru (Y) yang pertama yaitu:

Menyusun persiapan mengajar (*planning*) memiliki rata-rata 3,13 dengan kategori baik. Data tersebut memperlihatkan bahwa guru-guru SMA negeri di Kabupaten Indramayu sudah cukup baik dalam menyusun persiapan mengajar. Hal ini sejalan dengan pendapat Aqib (2008:53) bahwa perencanaan pembelajaran merupakan persiapan mengajar yang berisi hal-hal yang perlu atau harus dilakukan oleh guru dan siswa dalam melaksanakan pembelajaran, yang antara lain meliputi pemilihan materi, metode, media, dan alat evaluasi.

b. Indikator

1. **Menyiapkan perangkat pembelajaran** memiliki nilai rata-rata 3,08 dengan kategori baik. Hal ini sejalan dengan teori Mulyasa (2003) yang dikutip oleh Amri dan Ahmadi (2010 : 186) menyebutkan bahwa guru profesional harus mampu mengembangkan persiapan mengajar yang baik, logis, dan sistematis, karena di samping untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran, persiapan mengajar merupakan bentuk dari "*professional accountability*". Juga akan

membantu guru dalam mengorganisasikan materi standar serta mengantisipasi peserta didik dan masalah-masalah yang mungkin timbul dalam pembelajaran.

2. **Merencanakan program pengajaran dengan tepat** memiliki nilai dengan rata-rata 3,93, dengan kategori sangat baik, sesuai dengan pendapat Aqib (2008 : 54) bahwa perencanaan pembelajaran berperan sebagai acuan bagi guru untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran agar lebih terarah, dan berjalan efisien dan efektif. Oleh karena itu perencanaan pembelajaran hendaknya bersifat luwes (fleksibel) dan memberikan kemungkinan yang luas bagi guru-guru untuk menyesuainya dengan respon siswa dalam proses pembelajaran sesungguhnya.

c. Item Soal

1. Soal nomor 1 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 57,14% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,23 dengan kategori baik. Menentukan tujuan, menyusun perangkat penilaian, menentukan teknik penilaian dan alokasi waktu, memang membutuhkan keahlian, karena sebuah tes yang dapat dikatakan baik sebagai alat pengukur harus memenuhi persyaratan tes yaitu memiliki validitas, reliabilitas, objektivitas, praktikalitas dan ekonomis. (Suharsimi, 2009 : 58).
2. Soal nomor 2 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 38,69% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 2,92 dengan kategori cukup baik. Data tersebut memberikan informasi bahwa guru-guru tidak mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan RPP termasuk dalam menyesuaikan program pengajaran dengan kalender akademik. Penyusunan RPP merupakan kegiatan dari administrasi pendidikan. Menurut Hamalik (2008 : 65) bahwa administrasi pendidikan berkenaan dengan semua perilaku yang bertalian dengan semua tugas yang memungkinkan terselenggaranya program pendidikan.
3. Soal nomor 3 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 38,69% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,03 dengan kategori baik.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa RPP disusun oleh guru berdasarkan masukan dari tim pengembang kurikulum tingkat sekolah, dalam hal ini adalah koordinator mata pelajaran dan wakasek serta staf kurikulum. Hal ini sesuai dengan teori Rivai dan Murni (2009 : 181) bahwa di era otonomi seperti sekarang ini kurikulum pendidikan yang berlaku secara nasional bukanlah suatu “harga mati” yang harus diterima dan dilaksanakan apa adanya, melainkan masih dapat dikembangkan sesuai dengan situasi dan kondisi lapangan, sepanjang tidak menyimpang dari pokok-pokok yang telah digariskan secara nasional. Dalam hal ini guru adalah pengembang kurikulum dengan kedudukan yang menentukan dan strategis dengan asumsi bahwa gurulah yang paling mengetahui mengenai tingkat perkembangan peserta didik, perbedaan perorangan (individual) murid, daya serap, suasana dalam kegiatan pembelajaran, serta sarana dan sumber yang tersedia maka guru berwenang untuk menjabarkan dan mengembangkan kurikulum ke dalam silabus dan silabus ke dalam RPP.

4. Soal nomor 4 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 47,62% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,29 dengan kategori baik. Data tersebut menunjukkan bahwa guru-guru menentukan kriteria ketuntasan minimal dalam setahun 2 kali yaitu di semester 1 dan semester 2. Hal ini sejalan dengan pendapat Amri dan Ahmadi (2010 : 196) yang mengatakan bahwa belajar tuntas diasumsikan di dalam kondisi yang tepat semua peserta didik mampu belajar dengan baik, dan memperoleh hasil yang maksimal terhadap seluruh materi yang dipelajari. Agar peserta didik mampu belajar dengan baik secara maksimal, pembelajaran harus dilaksanakan secara sistematis. Kesistematiskan akan tercermin dari strategi pembelajaran yang dilaksanakan, terutama dalam mengorganisir tujuan dan bahan belajar, melaksanakan evaluasi dan memberikan bimbingan terhadap peserta didik yang gagal mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan teori tersebut, Aqib dan Rohmanto (2008 : 111) mengatakan bahwa paling tidak ada tiga tahap dalam pembelajaran tuntas (Block, J, 1985 : 268), yaitu

orientasi ketuntasan dan perencanaan ketuntasan, pembelajaran tuntas dan penentuan peringkat pencapaian siswa. Carrol menyatakan masalah belajar merupakan masalah waktu (*amount of time*) yang diperlukan seseorang untuk mempelajari suatu materi subjek (dalam Joyce and Well, 1980 : 446).

5. Soal nomor 5 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 44,64% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,17 dengan kategori baik. Data tersebut memberikan informasi bahwa guru hampir setiap tahun membuat Lembar Kerja Siswa (LKS). Hal ini sependapat dengan Hamalik (2008 : 173) bahwa tugas guru adalah menyusun perencanaan kegiatan tahunan, triwulanan, bulanan, dan mingguan yang terkait dalam pelaksanaan instruksional dalam bidang studi atau kelas yang menjadi tanggungjawabnya.
6. Soal nomor 6 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 55,36% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,11 dengan kategori baik Data tersebut memberikan informasi bahwa guru melakukan pengisian agenda kegiatan di akhir pembelajaran. Pengisian agenda pembelajaran ini sangat penting terkait dengan pelaksanaan administrasi di kelas sehingga memudahkan dalam memantau pelaksanaan materi pembelajaran. Hal ini sejalan dengan pendapat Hamalik (2008 : 186) bahwa dalam bidang proses belajar mengajar, tugas guru terdiri dari menyusun rencana pelaksanaan program, menyusun jadwal pelaksanaan program dan jadwal pelajaran, termasuk di dalamnya pengisian agenda kegiatan, pengisian daftar penilaian kemajuan belajar dan perkembangan siswa dan pengisian buku laporan pribadi siswa.

Tabel. 4.36. Prosentase Berdasarkan Variabel Y, Perdimensi, Indikator, dan Item Soal

Dimensi	Indikator	No Item	Kategori Jawaban												Jumlah			Rata rata			
			4			3			2			1			F	%F	X				
			F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X							
Melaksanakan	Proses PBM Efisien dan Efektif	7	59	35.119	236	78	46.43	234	26	15.48	52	5	2.98	5	168	100	527	3.14			
Proses Belajar		8	64	38.095	256	76	45.24	228	27	16.07	54	1	0.60	1	168	100	539	3.21			
		9	82	48.81	328	77	45.83	231	9	5.357	18	0	0.00	0	168	100	577	3.43			
Mengajar	Menerapkan hal-hal yang baru dalam Pembelajaran	10	55	32.738	220	87	51.79	261	24	14.29	48	2	1.19	2	168	100	531	3.16			
		11	78	46.429	312	55	32.74	165	22	13.1	44	13	7.74	13	168	100	534	3.18			
		12	30	17.857	120	89	52.98	267	37	22.02	74	12	7.14	12	168	100	473	2.82			
	Jumlah		368	36.508	1472	462	45.83	1386	145	14.38	290	33	3.27	33	1008	100	3181	3.16			
	Rata-rata Dimensi		3.16																		

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat dimensi, indikator, dan kategori jawaban item soal, dapat dijabarkan analisisnya sebagai berikut:

a. Dimensi

Dimensi dari variabel kinerja guru (Y) yang ke dua yaitu:

Melaksanakan proses mengajar (*implementation*), memiliki rata-rata 3,15 dengan kategori baik), Hal ini menunjukkan bahwa guru-guru di SMAN Kabupaten Indramayu telah cukup baik melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sudjana (1998:19-20) bahwa melaksanakan atau mengelola proses belajar mengajar merupakan tahap pelaksanaan program yang telah dibuat. Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar kemampuan yang dituntut adalah keaktifan guru dalam menciptakan dan menumbuhkan kegiatan siswa belajar sesuai dengan rencana yang telah disusun dalam perencanaan. Guru harus dapat mengambil keputusan atas dasar penilaian yang tepat, apakah kegiatan belajar dihentikan ataukah diubah metodenya, apakah mengulang kembali pelajaran yang lalu, bila siswa belum dapat mencapai tujuan pembelajaran. Pada tahap ini di samping pengetahuan teori tentang belajar mengajar diperlukan juga kemahiran dan keterampilan teknik mengajar, misalnya prinsip-prinsip mengajar, penggunaan alat bantu pengajaran, penggunaan metode mengajar, keterampilan menilai hasil belajar

siswa, keterampilan memilih dan menggunakan strategi atau pendekatan mengajar.

b. Indikator

1. **Melakukan proses pembelajaran secara efisien dan efektif** memiliki nilai rata-rata 3,26, dengan kategori baik. Hal ini sesuai dengan teori Bloom, dkk yang dikutip oleh Aqib (2008 : 58) bahwa secara umum belajar dapat diartikan sebagai proses perubahan perilaku akibat interaksi individu dengan lingkungan. Perubahan-perubahan ini merupakan hasil belajar yang mencakup ranah kognitif, afektif dan psikomotorik.
2. **Menerapkan hal-hal yang baru dalam pembelajaran** memiliki nilai rata-rata 3,05, dengan kategori baik. Data tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Amri dan Ahmadi (2010 ; 172) bahwa pembelajaran inovatif adalah pembelajaran yang dikemas oleh pembelajar atas dorongan gagasan barunya yang merupakan produk dari *learning how to learn* untuk melakukan langkah-langkah belajar sehingga memperoleh kemajuan hasil belajar. Atau juga pembelajaran yang dikemas oleh guru atau instruktur lainnya yang merupakan wujud gagasan atau teknik yang dipandang baru agar mampu memfasilitasi siswa untuk memperoleh kemajuan dalam proses dan hasil belajar.

c. Item Soal

7. Soal nomor 7 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 46,43% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,14 dengan kategori baik. Hal ini sejalan dengan teori Amri dan Ahmad (2010 : 203) bahwa kegiatan eksplorasi adalah merupakan usaha memperoleh atau mencari informasi baru, melalui cara memperkenalkan materi / keterampilan baru, mengaitkan materi dengan pengetahuan yang sudah ada pada peserta didik dan mencari

metodologi yang paling tepat dalam meningkatkan penerimaan peserta didik akan materi baru tersebut.

8. Soal nomor 8 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 45,24% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,21 dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa guru berusaha untuk mengimplementasikan pendidikan karakter dalam proses belajar mengajar. Pendidikan mempunyai peranan sangat penting dalam keseluruhan aspek kehidupan manusia. Hal itu disebabkan pendidikan berpengaruh langsung terhadap perkembangan manusia, perkembangan seluruh aspek kepribadian manusia. Kalau bidang-bidang lain seperti ekonomi, pertanian, arsitektur, dan sebagainya berperan menciptakan sarana dan prasarana bagi kepentingan manusia. Pendidikan “menentukan” model manusia yang akan dihasilkannya.(Nana Syaodih, 2005: 38 dalam Atwi S, Siti J, M. Yunus, Benny Agus 2010).
9. Soal nomor 9 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 48,41% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,43 dengan kategori baik. Data tersebut memberikan informasi bahwa guru memberikan kesempatan kepada siswa untuk mengeluarkan pendapat baik dalam suasana formal maupun informal. Hal ini menunjukkan bahwa guru melaksanakan pembelajaran yang kreatif. Dalam pembelajaran yang kreatif, juga dituntut adanya hubungan yang baik antara guru dengan siswa. Menurut Thomas Gordon (1990: 29), Hubungan guru dengan siswa akan baik, apabila terdapat :
 - Keterbukaan, baik guru ataupun siswa saling bersikap jujur dan membuka diri satu sama lain.
 - Tanggap bilamana seseorang tahu bahwa dia dinilai oleh orang lain
 - Saling ketergantungan satu sama lain
 - Kebebasan, memperbolehkan setiap orang tumbuh dan mengembangkan kreativitasnya dan kepribadiannya.
10. Soal nomor 10 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 51,79% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,16 dengan kategori baik. Data tersebut memberikan informasi bahwa guru 4 kali dalam satu minggu,

mengakses internet untuk membantu tercapainya tujuan dari proses belajar mengajar. Peran teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menurut Haddad & Jurich (2002) adalah :

- 1) Memperluas akses pendidikan
- 2) Meningkatkan efisiensi pendidikan
- 3) Memperbaiki kualitas belajar
- 4) Meningkatkan kualitas mengajar
- 5) Memperbaiki sistem pengelolaan

11. Soal nomor 11 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 46,43% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,18 dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa guru melengkapi proses pembelajaran dengan audio visual, sejalan dengan pendapat Amri dan Ahmadi (2010 : 155) bahwa untuk melengkapi strategi pembelajaran digunakan juga berbagai media seperti audio, video, dan audio visual dalam berbagai format, mulai dari kaset audio, slide, video, komputer multimedia. Menurut aqib (2008 ; 93), mengatakan bahwa pada akhir tahun 1950, teori komunikasi mulai mempengaruhi penggunaan alat audio visual. Begitu pula dalam dunia pendidikan, alat audio visual bukan hanya dipandang sebagai alat bantu guru saja, melainkan juga berfungsi sebagai penyalur pesan belajar.

12. Soal nomor 12 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 41,07% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 2,81 dengan kategori cukup baik, bahwa guru-guru hanya menguasai Bahasa Inggris secara pasif, hal ini sejalan dengan teori Chin dan Wigglesworth (2007 : 91) yang dikutip oleh Amri dan Ahmadi (2010 : 223), bahwa pemahaman suatu konsep dan pemerolehan bahasa dalam pembelajaran dapat terjadi jika siswa memperoleh bimbingan yang jelas tentang masalah kebahasaan dan konsep-konsep esensial dalam ilmu tertentu. Dengan kata lain, pemahaman konsep tidak dapat dipisahkan dari pemahaman tentang masalah kebahasaan. Oleh karena itu keterampilan menerangkan konsep dan tata bahasa merupakan syarat mutlak bagi guru.

Tabel. 4.37. Prosentase Berdasarkan Variabel Y, Perdimensi, Indikator, dan Item Soal

Dimensi	Indikator	No Item	Kategori Jawaban												Jumlah			Rata-rata	
			4			3			2			1							
			F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X		
Menilai proses hasil kegiatan mengajar (Evaluation)	Mampu melakukan Penilaian Hasil Belajar	13	35	20.83	140	94	55.95	282	26	15.48	52	13	7.74	13	168	100	487	2.90	
	Penilaian Tugas	14	57	33.93	228	66	39.29	198	27	16.07	54	18	10.71	1	168	100	481	2.86	
	Alat evaluasi sesuai silabus	15	77	45.83	308	79	47.02	237	12	7.14	24	0	0.00	0	168	100	569	3.39	
	Jumlah		238	35.42	952	314	46.73	942	80	11.90	160	40	5.95	23	672	100	2077	3.09	
Rata-rata Dimensi		3.09																	

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat dimensi, indikator, dan kategori jawaban item soal, dapat dijabarkan analisisnya sebagai berikut:

a. Dimensi

Dimensi dari variabel kinerja guru (Y) yang ke tiga yaitu:

Menilai proses dan hasil kegiatan mengajar (*evaluation*), memiliki rata-rata 3,09 dengan kategori baik. Data tersebut menunjukkan bahwa. Guru-guru cukup baik dalam melakukan evaluasi. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sudjana (1998 : 20-22) bahwa setiap guru harus dapat melakukan penilaian tentang kemajuan yang dicapai para siswa, baik secara iluminatif – observatif maupun secara struktural- objektif. Penilaian secara iluminatif- observatif dilakukan dengan pengamatan yang terus menerus tentang perubahan dan kemajuan yang dicapai siswa. Sedangkan penilaian secara struktural-objektif berhubungan dengan pemberian skor, angka atau nilai yang biasa dilakukan dalam rangka penilaian hasil belajar siswa.

b. Indikator

1. **Mampu melakukan penilaian hasil belajar** memiliki nilai rata-rata 2,9, dengan kategori cukup baik. Data yang diperoleh tersebut sesuai dengan pendapat Suharsimi (2009 : 3) bahwa guru harus melakukan evaluasi yaitu berupa pengukuran dan penilaian. Mengukur adalah membandingkan sesuatu

dengan ukuran. Pengukuran bersifat kuantitatif, sedangkan menilai adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk. Penilaian bersifat kualitatif.

2. **Mampu melakukan penilaian tugas** memiliki nilai rata-rata 2,86, dengan kategori cukup baik. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa guru-guru mampu melakukan penilaian tugas kepada siswa sebagai salah satu strategi belajar yang mengacu pada perilaku dan proses – proses berpikir yang digunakan oleh siswa dan mempengaruhi apa yang dipelajari termasuk memori dan metakognitif. Mitchel Pressley (1990) menjelaskan bahwa strategi belajar adalah operator-operator kognitif meliputi proses-proses yang secara langsung terlibat dalam menyelesaikan suatu tugas (belajar). Strategi-strategi tersebut merupakan strategi yang digunakan siswa untuk memecahkan masalah tertentu (Aqib dan Rohmanto,2008 ; 67).
3. **Melaksanakan penyusunan alat evaluasi yang sesuai silabus** memiliki nilai rata-rata 3.30, dengan kategori baik. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa guru-guru sudah bisa menyusun alat evaluasi yang tepat sesuai dengan tujuan dari kurikulum. Kondisi ini sesuai dengan teori dari Suharsimi (2009 : 25) bahwa alat evaluasi adalah sesuatu yang dapat digunakan untuk mempermudah seseorang dalam melaksanakan tugas atau mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien. Kata “alat” bisa disebut juga dengan istilah “*instrument*”. Dengan demikian maka alat evaluasi bisa disebut juga dengan instrumen evaluasi.

c.Item Soal

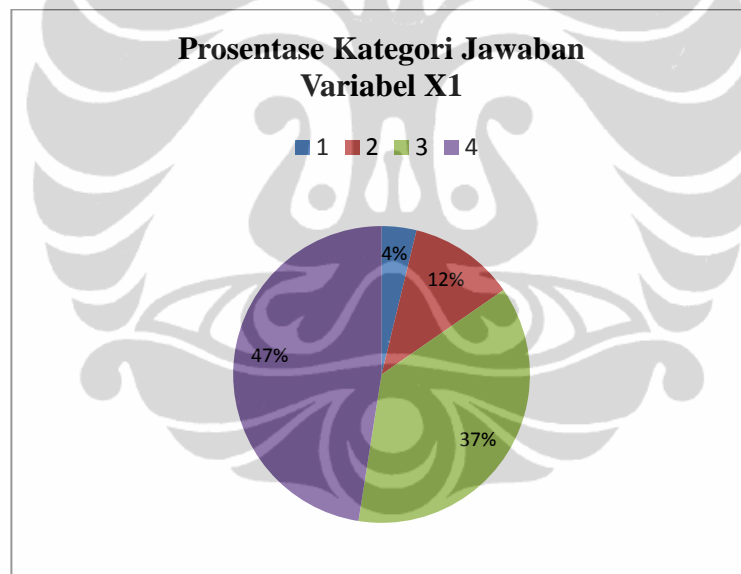
13. Soal nomor 13 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 55,95% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 2,90 dengan kategori cukup baik. Data tersebut menunjukkan bahwa guru membuat analisis butir soal setelah selesai ulangan harian dan ulangan umum, hal ini sesuai dengan pendapat Aqib (2008 : 104) bahwa kegiatan menganalisis butir soal merupakan suatu kegiatan yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu soal yang telah

ditulis. Tujuan penelaahan adalah untuk mengkaji dan menelaah setiap butir soal agar diperoleh soal yang bermutu sebelum soal dipergunakan. Soal yang bermutu adalah soal yang dapat memberikan informasi setepat-tepatnya, sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai di antaranya dapat menentukan siswa mana yang sudah atau belum menguasai materi yang diajarkan.

14. Soal nomor 14 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 39,29% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 2,86 dengan kategori cukup baik. ketika siswa diberi tugas oleh guru, maka tugas tersebut akan dikoreksi dan dikembalikan kepada siswa 4 hari setelah dikoreksi. Hal ini sejalan dengan pendapat Hamalik (2008: 158), bahwa keberhasilan penguasaan tugas-tugas ditandai dengan tercapainya tujuan-tujuan kemampuan atau berkembangnya kemampuan yang diharapkan. Sebenarnya, tujuan program dinilai telah tercapai jika lulusan menunjukkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas yang telah ditentukan.
15. Soal nomor 15 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 47,02% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,39 dengan kategori baik. Data tersebut menunjukkan bahwa guru-guru membuat soal-soal tes pembelajaran mengambil sumber bukan hanya dari buku-buku saja tetapi juga dari internet. Hal ini sesuai dengan teori Suharsimi (2009 : 25) bahwa alat evaluasi juga harus disusun dengan mengacu pada tujuan PBM dan sesuai dengan KBM. Sejalan dengan teori tersebut menurut Suparno (2004 : 75) yang dikutip oleh Rimang (2011 : 84) bahwa tantangan dunia pendidikan semakin besar, tantangan itu semua menuntut para guru atau pendidik juga harus berkembang, bila tidak mau ketinggalan zaman.
16. Soal nomor 16 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 44,64% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,21 dengan kategori baik. Hal ini berarti guru-guru sudah melakukan remedial dan pengayaan sebagai tindak lanjut dari hasil penilaian belajar siswa, sesuai dengan pendapat Hamalik (2009 : 243) bahwa sekolah memberikan layanan bagi peserta didik yang mendapat kesulitan belajar melalui kegiatan remedial. Adapun peserta didik

yang menuntaskan kompetensi lebih cepat dari waktu yang ditentukan dapat memperoleh program pengayaan, serta dapat mengikuti program percepatan belajar. Menurut Amri dan Ahmadi (2010 : 82) pembelajaran remedial adalah pemberian perlakuan khusus terhadap peserta didik yang mengalami hambatan dalam kegiatan belajarnya. Hambatan yang terjadi dapat berupa kurangnya pengetahuan dan keterampilan bersyarat atau lambat dalam mencapai kompetensi. Secara umum pengayaan dapat diartikan sebagai pengalaman atau kegiatan peserta didik yang melampaui persyaratan minimal yang ditentukan oleh kurikulum dan tidak semua peserta didik dapat melakukannya. (Amri dan Ahmadi, 2010 : 154).

2. Prosentase Berdasarkan Variabel Budaya Organisasi (X1)



Gambar 4.6. Diagram Prosentase Kategori Jawaban Variabel X1

Hasil penelitian dari 168 responden tentang variabel budaya organisasi (X1), diperoleh data responden yang memilih option nomor. 4 sebanyak 47% , responden yang memilih option nomor 3, sebanyak 37% , responden yang memilih option nomor 2 sebanyak 12% dan responden yang memilih option nomor 1 sebanyak 4% dengan nilai rata-rata 3,28. Data tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi di SMA Negeri yang ada di kabupaten Indramayu berkategori

baik. Hal ini dapat dijabarkan dengan melihat nilai rata-rata dari dimensi, Indikator, dan Item Soal.

Tabel. 4.38. Rata-rata Variabel X1

Rata-rata Variabel X1	
Dimensi	Rata-rata
Inovasi dan Perkembangan resiko	3.17
Memperlihatkan Persisi, analisis	3.25
Orientasi Hasil	3.27
Orientasi Orang	3.19
Orientasi Tim	3.44
Keagresifan	3.44
Kemantapan	3.21
Rata-rata	3.28

Sumber Data Primer

Tabel. 4.39. Prosentase Berdasarkan Variabel X1, Perdimensi, Indikator, dan Item Soal

Dimensi	Indikator	No Item	Kategori Jawaban												Jumlah			Rata-rata
			4			3			2			1						
			F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X				
Inovasi dan perkembangan resiko	Mendorog Inovasi	17	81	48.21	324	60	35.71	180	16	9.524	32	11	6.55	11	168	100	547	3.26
	Dalam Organisasi	18	86	51.19	344	47	27.98	141	33	19.64	66	2	1.19	2	168	100	553	3.29
	Mengganggu resiko dlm pengambilan resiko	19	39	23.21	156	88	52.38	264	26	15.48	52	15	8.93	15	168	100	487	2.90
		20	96	57.14	384	38	22.62	114	10	5.952	20	24	14.3	24	168	100	542	3.23
	Jumlah	74	302	44.94	1208	233	34.67	699	85	12.65	170	52	7.74	52	672	100	2129	3.17
Rata-rata Dimensi		3.17																

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat dimensi, indikator, dan kategori jawaban item soal, dapat dijabarkan analisisnya sebagai berikut:

a. Dimensi

Dimensi dari variabel budaya organisasi (X1) yang ke pertama yaitu:

Inovasi dan pengambilan resiko memiliki nilai rata-rata 3,17 dengan kategori baik, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbentuk di sekolah tersebut sudah cukup baik, sesuai dengan teori Robbins (2003 : 305)

dalam hal inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

b. Indikator

1. **Mendorong inovasi dalam organisasi** memiliki nilai rata-rata 3,27 dengan kategori baik, sesuai dengan teori Robbins (1994 : 145), sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
2. **Keberanian menanggung resiko dalam pengambilan keputusan untuk kemajuan organisasi** memiliki nilai rata-rata 3,06 dengan kategori baik, sesuai dengan teori Robbins (1994 : 145), sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

c. Item Soal

1. Soal nomor 17 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 48,21% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,26 dengan kategori baik. Data ini menunjukkan informasi bahwa seluruh guru-guru diberi kebebasan untuk berinovasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Simanjuntak (2011 : 210) bahwa inovasi adalah kemampuan membuat peningkatan organisasi secara signifikan di bidang produk, pelayanan, program, proses dan pelaksanaan untuk menciptakan tambahan nilai baru bagi para pemangku kepentingan. Pendapat ini juga sejalan dengan teori Owen (1991) yang membagi organisasi atas *hard* dan *soft*. *Hard* meliputi struktur organisasi, aturan-aturan, kebijakan, teknologi dan keuangan. Sedangkan *soft* meliputi manusia dan budayanya. (Usman, 2010 : 183). Inovasi berdasarkan teori tersebut termasuk ke dalam kelompok *soft* juga sekaligus *hard* nya sebuah organisasi.
2. Soal nomor 18 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 51,19% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,29 dengan kategori baik. Data ini menunjukkan informasi bahwa budaya organisasi yang terbentuk di sekolah tersebut adalah selalu berusaha berinovasi dalam keseluruhan

manajemen. Hal ini sesuai dengan teori Schein (1992) mendefinisikan budaya sebagai pola pemecahan masalah eksternal dan internal yang diterapkan secara konsisten bagi suatu kelompok. (Usman, 2010 : 183).

3. Soal nomor 19 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 52,38% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 2,90 dengan kategori cukup baik. Data ini memberikan informasi bahwa budaya organisasi yang terbentuk adalah memiliki keberanian menerapkan sebuah kebijakan yang hanya sedikit beresiko bagi seluruh sivitas akademika. Hal ini sejalan dengan teori Kao (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari konteks organisasi. Kontek organisasi terdiri atas struktur, kultur, peran, kebijakan, sistem sumber daya manusia, sistem komunikasi, fasilitas yang selalu terbatas, kreativitas dan kewirausahaan (Usman, 2010 : 184).
4. Soal nomor 20 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 57,14% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,33 dengan kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di sekolah tersebut memiliki tingkat keberanian yang tinggi dalam mensejahterakan karyawan yaitu keberanian dalam menaikkan honor untuk seluruh personel. Hal ini sejalan dengan teori Kao (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari konteks organisasi. Kontek organisasi terdiri atas struktur, kultur, peran, kebijakan, sistem sumber daya manusia, sistem komunikasi, fasilitas yang selalu terbatas, kreativitas dan kewirausahaan (Usman, 2010 : 184).

Tabel. 4.40. Prosentase Berdasarkan Variabel X1, Perdimensi, Indikator, dan Item Soal

Dimensi	Indikator	No Item	Kategori Jawaban												Jumlah			Rata-rata
			4			3			2			1						
			F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	
Memperlihatkan Persisi, Analisis,	Kecermatan	21	65	38.69	260	40	23.81	120	47	27.98	94	16	9.52	16	168	100	490	2.92
	Analisis tajam	22	96	57.14	384	36	21.43	108	32	19.05	64	4	2.38	4	168	100	560	3.33
	kemajuan organisasi	23	98	58.33	392	55	32.74	165	14	8.33	28	1	0.60	1	168	100	586	3.49
	Jumlah	66	259	51.39	1036	131	25.99	393	93	18.45	186	21	4.17	21	504	100	1636	3.25
	Rata-rata Dimensi																	

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat dimensi, indikator, dan kategori jawaban item soal, dapat dijabarkan analisisnya sebagai berikut:

a. Dimensi

Dimensi dari variabel budaya organisasi (X2) yang ke dua yaitu:

Memperlihatkan persisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian memiliki nilai rata-rata 3,25 dengan kategori baik. Data tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi di SMAN yang ada di Kabupaten Indramayu cukup baik, sesuai dengan teori Robbins (2003 : 305) sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan persisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.

b. Indikator

1. **Kecermatan dalam menyelesaikan sebuah masalah** memiliki nilai rata-rata 2,92 dengan kategori cukup baik, sesuai dengan teori O'Reilly dan Jehn(1986), *Attention to detail* yakni derajat sejauh mana para pekerja diharapkan menunjukkan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail
2. **Analisis yang tajam untuk kemajuan organisasi** memiliki nilai rata-rata 3,41 dengan kategori baik sesuai dengan teori Robbins (1994 : 145) sejauh

mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

c. Item Soal

1. Soal nomor 21 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 38,69% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 2,92 dengan kategori cukup baik. Data ini memberikan informasi bahwa pelaksanaan evaluasi secara teliti terhadap program kerja yang sudah dijalankan dalam satu tahun, tidak tetap waktunya karena disesuaikan dengan jumlah program kerja . Hal ini sesuai dengan teori Jones (1995) yang memberikan definisi budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengontrol anggota organisasi dalam berinteraksi, baik dengan sesamanya, maupun dengan orang-orang di luar organisasinya. (Usman, 2010 : 184).
2. Soal nomor 22 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 57,14% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,33 dengan kategori baik. Data ini memberikan informasi bahwa budaya organisasi dari tingkat usaha lembaga dalam menganalisis kemajuan organisasi menunjukkan perhatian dan dukungan baik waktu maupun biaya. Hal ini sejalan dengan teori Kao (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari konteks organisasi. Kontek organisasi terdiri atas struktur, kultur, peran, kebijakan, sistem sumber daya manusia, sistem komunikasi, fasilitas yang selalu terbatas, kreativitas dan kewirausahaan (Usman, 2010 : 184).
3. Soal nomor 23 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 58,33% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,49 dengan kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbentuk di sekolah-sekolah tersebut adalah lembaga mempercayai pertanggungjawaban tugas-tugas bila ada bukti pertanggungjawaban secara terperinci. Hal ini sesuai dengan teori Jones (1995) yang memberikan definisi budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengontrol anggota organisasi dalam berinteraksi, baik dengan

sesamanya, maupun dengan orang-orang di luar organisasinya.(Usman, 2010 : 184) .

Tabel. 4.41. Prosentase Berdasarkan Variabel X1, Perdimensi, Indikator,dan Item Soal

Dimensi	Indikator	No Item	kategori Jawaban												Jumlah	Rata-rata		
			4			3			2			1						
			F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X				
Orientasi Hasil Persisi,	pusatkan perhatian	24	85	50.60	340	71	42.26	213	12	7.14	24	0	0.00	0	168	100	577	3.43
	Kberhasiln tujuan	25	52	30.95	208	93	55.36	279	11	6.55	22	12	7.14	12	168	100	521	3.10
	Rata-rata	3.27																
Orientasi Orang	Efek anggota	26	53	31.55	212	98	58.33	294	13	7.74	26	4	2.38	4	168	100	536	3.19
Orientasi Tim	Kerja Tim	27	94	55.95	376	56	33.33	168	16	9.52	32	2	1.19	2	168	100	578	3.44
	Keberhasilan Tim	28	93	55.36	372	60	35.71	180	11	6.55	22	4	2.38	4	168	100	578	3.44
	Rata-rata Orientasi	3.44																

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat dimensi, indikator, dan kategori jawaban item soal, dapat dijabarkan analisisnya sebagai berikut:

a. Dimensi

Dimensi dari variabel budaya organisasi (X1) yang ke tiga yaitu;

Orientasi hasil memiliki nilai rata-rata 3,26, dengan kategori baik, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbentuk tentang orientasi orang cukup baik, sesuai dengan teori Robbins (2003 : 305) bahwa sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan hanya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

Dimensi dari variabel budaya organisasi (X1) yang ke empat yaitu;

Orientasi orang memiliki nilai rata-rata 3,19 dengan kategori baik. Data tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi terhadap orang bernilai cukup baik, sesuai dengan teori Robbins (2003 : 305) sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.

Dimensi dari variabel budaya organisasi (X1) yang ke empat yaitu;

Orientasi tim memiliki nilai rata-rata 3,44 dengan kategori baik, Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi tim sangat baik di sekolah-sekolah tersebut dan hal ini sesuai dengan teori Robbins (2003 : 305) bahwa sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim , bukannya secara individu-individu.

b.Indikator

Indikator pada dimensi ke tiga yaitu :

1. **Memusatkan perhatian dalam mencapai hasil yang diinginkan organisasi** memiliki nilai rata-rata 3,43 dengan kategori baik, sesuai dengan pendapat Edgan (1985 : 168) bahwa budaya organisasi sebagai asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi.
2. **Tingkat keberhasilan pencapaian tujuan** memiliki nilai rata-rata 3,10 dengan kategori baik, sesuai dengan teori Goldstein (1997), yang dikutip oleh Soetopo (2010 : 125) bahwa budaya organisasi adalah totalitas pola perilaku dan karakteristik pemikiran dari karyawan suatu organisasi, keyakinan, pelayanan, perilaku, dan tindakan karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Kusdi (2011 : 108) mengatakan bahwa organisasi yang memiliki kultur yang kuat dipercaya memiliki keuntungan lebih berupa adanya pekerja-pekerja yang bermotivasi tinggi dan berkomitmen kepada tujuan-tujuan organisasi.

Indikator pada dimensi ke empat;

1. **Keputusan yang memperhitungkan efek kepada anggota organisasi** memiliki nilai rata-rata 3,19 dengan kategori baik sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Pascale (1981 : 17) memberikan definisi budaya organisasi sebagai falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan.

Indikator pada dimensi ke lima;

1. **Kegiatan disusun dan dilaksanakan berorientasi kerja Tim** memiliki nilai rata-rata 3,44 dengan kategori baik, sesuai dengan teori Organ (1998) yang dikutip oleh Kusdi (2011 : 111) bahwa salah satu bentuk *Citizenship behaviors* adalah altruism yaitu bersedia secara sukarela membantu anggota yang lain dalam menyelesaikan tugas- tugas organisasi.
2. **Keberhasilan Tim** memiliki nilai rata-rata 3,44 dengan kategori baik sesuai dengan pendapat Kusdi (2011 : 110), bahwa nilai positif dari dibangunnya bentuk-bentuk kultural yang kuat dan unik di dalam sebuah organisasi dapat dilihat dari perkembangan perilaku para anggotanya. Hingga derajat tertentu, anggota bahkan bersedia menunjukkan perilaku pengorbanan terhadap kepentingan pribadinya demi kepentingan kelompok atau organisasi.

c. Item Soal

1. Soal nomor 24 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 50,60% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,43 dengan kategori baik. Data ini memberikan informasi bahwa budaya organisasi yang terbentuk adalah lembaga selalu mensosialisasikan tujuan yang ingin dicapai dalam berbagai kesempatan. Data di atas sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Wilkin dan Ouchi, (1983), Schein, E.H, (1985) bahwa keyakinan dan asumsi-asumsi dalam organisasi membentuk struktur dan proses organisasi dan mempengaruhi sikap, komitmen dan performansi (Soetopo, 2010 : 138).
2. Soal nomor 25 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 55,36% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,10 dengan kategori baik. Data ini memberikan informasi bahwa lebih dari separuh program kerja yang telah ditentukan tercapai tujuannya. Data di atas sejalan dengan penelitian Gooty *et al.* Membuktikan bahwa persepsi bawahan terhadap kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai (Bahri, 2010 : 79). Teori Path Goal (Evans, 1970; House 1971; House & Mitchell dalam Yukl, 1989) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara

memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius (Skripsi Rusdan Arif, 2010 : 21).

3. Soal nomor 26 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 58,33% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,19 dengan kategori baik. Data tersebut memberikan informasi bahwa lembaga selalu penuh pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berdampak terhadap anggota. Hoy dan Miskel, (1987), Heck dkk.(1991) menemukan bahwa prestasi sekolah (organisasi) dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang dikembangkan dan iklim organisasi yang kuat. Dengan demikian keefektifan organisasi dipengaruhi oleh iklim organisasi dan perilaku kepemimpinan. Iklim organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berkembang di dalamnya. Owens (1991) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi (Soetopo, 2010 : 151). Hal ini sejalan dengan teori Greenberg dan baron (1995) yang mengatakan bahwa kultur organisasi mempengaruhi individu-individu dan proses organisasi, (soetopo, 2010 ; 138).
4. Soal nomor 27 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 57,14% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,23 dengan kategori baik. Data tersebut memberikan informasi bahwa lembaga selalu aktif melakukan kerjasama baik secara formal maupun informal. Owens (1991) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi (Soetopo, 2010 : 151). Hal ini sejalan dengan teori Greenberg dan baron (1995) yang mengatakan bahwa kultur organisasi mempengaruhi individu-individu dan proses organisasi, (soetopo, 2010 ; 138).
5. Soal nomor 28 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 55,95% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,44 dengan kategori baik. Data tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbentuk di sekolah-sekolah tentang kualitas dorongan lembaga terhadap keberhasilan tim dan

bukan keberhasilan perorangan sangat baik, karena lembaga sangat mendorong baik secara formal maupun informal. Owens (1991) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi (Soetopo, 2010 : 151).

Tabel. 4.42. Prosentase Berdasarkan Variabel X1, Perdimensi, Indikator, dan Item Soal

Dimensi	Indikator	No Item	Kategori Jawaban												Jumlah			Rata-rata
			4			3			2			1						
			F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	
Keagresifan dan Kompetitif	Anggota bkrj krs	29	89	52.98	356	73	43.45	219	6	3.57	12	0	0.00	0	168	100	587	3.49
	Penuh smgt antusias	30	87	51.79	348	62	36.90	186	17	10.12	34	2	1.19	2	168	100	570	3.39
	Kompetitif pesaing	31	92	54.76	368	56	33.33	168	19	11.31	38	1	0.60	1	168	100	575	3.42
	Rata-rata	3.44																
Kemantapan	Stabilitas status quo	32	71	42.26	284	65	38.69	195	28	16.67	56	4	2.38	4	168	100	539	3.21

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat dimensi, indikator, dan kategori jawaban item soal, dapat dijabarkan analisisnya sebagai berikut:

a. Dimensi

Dimensi dari variabel budaya organisasi (X1) yang ke enam yaitu;

Keagresifan dan kompetitif memiliki nilai rata-rata 3,43, dengan kategori baik. Data tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi tentang keagresifan dan kompetitif yang terdapat di sekolah-sekolah tersebut sangat baik, hal ini sesuai dengan teori Robbins (2003 : 305) sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan tidak bersikap santai.

Dimensi dari variabel budaya organisasi (X1) yang ke tujuh yaitu;

Kemantapan memiliki nilai rata-rata 3,21 dengan kategori baik, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tentang kemantapan yang terbentuk di sekolah- sekolah tersebut cukup baik, sesuai dengan teori Robbins (2003 :305) sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan. Robbins (2003:306) mengatakan bahwa tiap karakteristik

ini berlangsung pada suatu kesatuan dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

b.Indikator

Indikator dimensi ke enam terdiri dari :

1. **Anggota organisasi bekerja keras dan kompetitif** memiliki nilai rata-rata 3,49 dengan kategori baik sesuai dengan teori Creemers dan Reynold (1993) yang dikutip oleh Soetopo (2010 : 123) bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi.
2. **Melaksanakan kegiatan penuh semangat dan antusias** memiliki nilai rata-rata 3,39 dengan kategori baik sesuai dengan teori Robbins (2003 : 309) suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kebulatan maksud semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Selanjutnya kualitas ini mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi itu.
3. **Mewujudkan sikap dan tindakan yang bisa berkompetitif dengan pesaing** memiliki nilai rata-rata 3,21 dengan kategori baik
Sesuai dengan teori Zucker (1983 : 47) bahwa kelembagaan bekerja untuk menghasilkan pemahaman bersama di kalangan anggota mengenai perilaku yang tepat dan terutama bermakna.

Indikator pada dimensi ke tujuh;

1. **Menjaga stabilitas dan status quo organisasi** memiliki nilai rata-rata 3,34 dengan kategori baik, hal ini menunjukkan bahwa budaya menjaga stabilitas dan status quo organisasi sangat baik, sesuai dengan teori Caren Siehl (1985 : 139) yang dikutip dari jurnal sains dan inovasi III (1) 35 (2007) bahwa mengelola budaya tidak usah sama dengan mengubah budaya. Waktu terjadi transisi misalnya, mengelola budaya organisasi mungkin merupakan upaya untuk mempertahankan budaya yang sekarang daripada memaksakan suatu perubahan. Jadi mengelola sebuah budaya memerlukan stabilitas dari status quo maupun mendorong terjadinya perpindahan ke status lain.

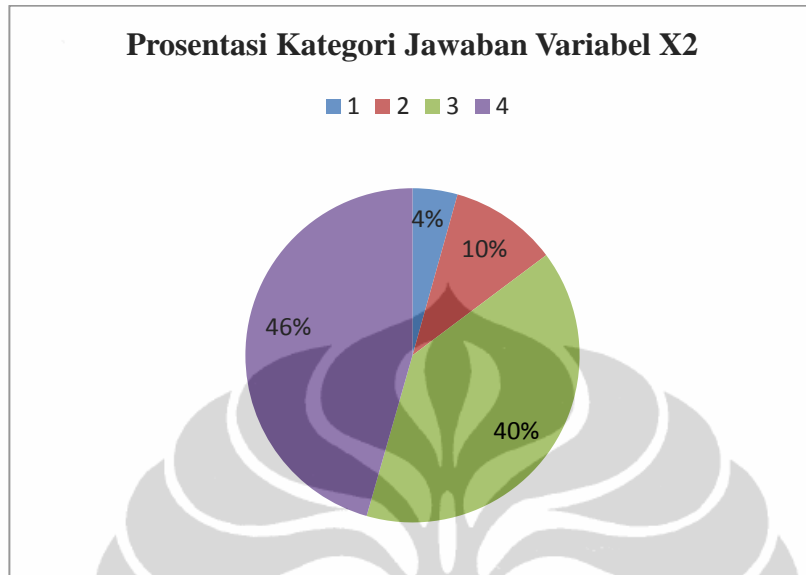
c.Item Soal

1. Soal nomor 29 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 52,98% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,49 dengan kategori baik. Data tersebut menunjukkan bahwa lembaga selalu mensosialisasikan tentang pentingnya profesionalisme dalam bekerja di berbagai kesempatan. Owens (1991) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi (Soetopo, 2010 : 151).
2. Soal nomor 30 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 51,79% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,39 dengan kategori baik. Data ini memberikan informasi bahwa budaya organisasi yang terbentuk di sekolah-sekolah tersebut sangat mendorong semangat dalam bekerja Owens (1991) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi (Soetopo, 2010 : 151).
3. Soal nomor 31 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 54,76% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,42 dengan kategori baik. Data ini memberikan informasi bahwa lembaga sangat menuntut kinerja yang bisa bersaing dengan lembaga lain bagi seluruh sivitas akademika. Hal ini sesuai

dengan teori Ndraha (1997) bahwa budaya organisasi mendeskripsikan bagaimana orang-orang di dalam organisasi berpikir (cipta), berperasaan (rasa), dan bertindak (karsa). Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dimiliki dan dipatuhi oleh anggota organisasi dalam berpikir, berperasaan dan bertindak (Usman, 2010 : 184).

4. Soal nomor 32 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 42,26% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,21 dengan kategori baik. Data tersebut memberikan informasi bahwa tingkat stabilitas pada sekolah-sekolah tersebut sangat mantap dalam berbagai situasi. Hal ini sesuai dengan teori Zdenek (1992) yang menekankan fungsi esensial kepemimpinan adalah memanipulasi budaya. Dengan demikian peranan pemimpin sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat, (Soetopo , 2010 : 139). Pendapat lain yang sama sekali berbeda dikemukakan oleh Schein (1985), bahwa sifat hubungan budaya – kinerja sebenarnya tidak searah, melainkan suatu hubungan yang bersifat timbal balik (*recursive*). Schein mengatakan bahwa terbentuk dan tertanamnya nilai-nilai dan norma-norma budaya pada kelompok kerja (*work groups*) yang ada di dalam sebuah organisasi tersebut. Setiap keberhasilan dapat membentuk atau memperkuat tertanamnya suatu nilai atau norma. Atau dengan kata lain bukan hanya budaya yang dapat mempengaruhi kinerja, melainkan bahwa kinerja pun juga dapat mempengaruhi terbentuknya budaya sebuah organisasi.

3. Prosentase Berdasarkan Variabel X2



Gambar 4.7. Diagram Prosentase Kategori Jawaban Variabel X2

Hasil penelitian dari 168 responden tentang variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah (X2), diperoleh data responden yang memilih option nomor. 4 sebanyak 46%, responden yang memilih option nomor 3, sebanyak 40% , responden yang memilih option nomor 2 sebanyak 10% dan responden yang memilih option nomor 1 sebanyak 4% dengan nilai rata-rata 3,27. Data tersebut menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri yang ada di kabupaten Indramayu berkategori baik. Hal ini dapat dijabarkan dengan melihat nilai rata-rata dari dimensi, Indikator, dan Item Soal.

Tabel. 4.43. Rata-rata Variabel X2

Rata-rata Variabel Y	
Dimensi	Rata-rata
Perilaku yang berorientasi Tugas	3.25
Perilaku yang berorientasi hubungan	3.31
Perilaku yang berorientasi Perubahan	3.23
Rata-rata	3.27

Sumber Data Primer

Tabel. 4.44. Prosentase Berdasarkan Variabel X2, Perdimensi, Indikator, dan Item Soal

Dimensi	Indikator	No item	Kategori Jawaban												Jumlah			Rata-rata
			4			3			2			1						
			F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	
Perilaku yang Berorientasi	Struktur organisasi	33	39	23.21	156	88	52.38	264	26	15.48	52	15	8.93	1	168	100	473	2.82
		34	86	51.19	344	64	38.1	192	17	10.12	34	1	0.60	0	168	100	570	3.39
Tugas	Pelaksanaan Job	35	85	50.60	340	71	42.26	213	12	7.14	24	0	0.00	10	168	100	587	3.49
	Pelaksanaan Program Kepala	36	52	30.95	208	95	56.55	285	11	6.55	22	10	5.95	22	168	100	537	3.20
	Pelaksanaan Sekolah	37	94	55.95	376	44	26.19	132	8	4.76	16	22	13.10	0	168	100	524	3.12
		38	87	51.79	348	76	45.24	228	5	2.98	10	0	0.00	1	168	100	587	3.49
Rata-rata		3.25																

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat dimensi, indikator, dan kategori jawaban item soal, dapat dijabarkan analisisnya sebagai berikut:

a. Dimensi

Dimensi dari variabel perilaku kepemimpinan (X2) yang ke pertama yaitu;

Perilaku yang berorientasi tugas memiliki rata-rata 3,26 . Data ini memberikan informasi bahwa kepala sekolah memiliki perilaku yang berorientasi tugas dengan nilai baik, hal ini sesuai dengan teori Yukl (2010 : 79) bahwa jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan.

b. Indikator

1. **Membuat struktur organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan program kerja** memiliki nilai rata-rata 3,10 dengan kategori baik. Indikator ini memberikan informasi bahwa kepala sekolah membuat struktur organisasi yang disesuaikan dengan program kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Simanjuntak (2011 : 4) bahwa penyusunan struktur organisasi harus dapat

menjamin kejelasan pembagian kerja antar unit organisasi dan pembagian tugas antar individu. Setiap unit harus jelas apa tujuannya, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.

2. **Menjamin pelaksanaan job deskripsi yang jelas diantara sesama guru** memiliki nilai rata-rata 3,49 dengan kategori sangat baik. Indikator ini menunjukkan bahwa sekolah harus menjamin pelaksanaan job deskripsi yang jelas diantara sesama guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Simanjuntak (2011:4) bahwa penyusunan struktur organisasi harus dapat menjamin kejelasan pembagian kerja antar unit organisasi dan pembagian tugas antar individu. Setiap unit harus jelas apa tujuannya, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya. Penyusunan struktur organisasi yang kurang cermat dapat menimbulkan masalah tumpang tindih (*overlapping*), yaitu tugas atau pencapaian sasaran tertentu dilaksanakan oleh beberapa orang di beberapa unit organisasi. Masalah seperti itu bukan saja mencerminkan pemborosan daya dan waktu, akan tetapi sering menimbulkan gesekan dan konflik antar unit, yang lebih lanjut menghambat kelancaran pencapaian tujuan organisasi. Kejelasan pembagian tugas tersebut juga mencerminkan kejelasan kewenangan dan tanggung jawab setiap unit dan atau individu.
3. **Pelaksanaan program kerja kepala sekolah** memiliki nilai rata-rata 3,16 dengan kategori baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Payaman (2011 ; 17) bahwa kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen dalam memimpin semua pekerja, mengkoordinasikan semua kegiatan mereka dan menciptakan iklim kerja yang kondusif.

c. Item Soal

1. Soal nomor 33 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 52,38% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 2,82 dengan kategori cukup baik,

Data ini menunjukkan bahwa ada keseuaian antara struktur organisasi yang dibuat oleh kepala sekolah dengan beberapa kebutuhan kerja.

Hal ini sesuai dengan pendapat Simanjuntak (2011 : 4) bahwa penyusunan struktur organisasi harus dapat menjamin kejelasan pembagian kerja antar unit organisasi dan pembagian tugas antar individu. Setiap unit harus jelas apa tujuannya, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.

2. Soal nomor 34 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 51,19% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,39 dengan kategori baik. Data ini memberikan informasi bahwa kepala sekolah melakukan koordinasi dalam seluruh kegiatan. Menurut Simanjuntak (2011 : 4) bahwa penyusunan struktur organisasi harus dapat menjamin kejelasan pembagian kerja antar unit organisasi dan pembagian tugas antar individu. Setiap unit harus jelas apa tujuannya, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya. Penyusunan struktur organisasi yang kurang cermat dapat menimbulkan masalah tumpang tindih (**overlapping**), yaitu tugas atau pencapaian sasaran tertentu dilaksanakan oleh beberapa orang di beberapa unit organisasi. Masalah seperti itu bukan saja mencerminkan pemborosan daya dan waktu, akan tetapi sering menimbulkan gesekan dan konflik antar unit, yang lebih lanjut menghambat kelancaran pencapaian tujuan organisasi. Kejelasan pembagian tugas tersebut juga mencerminkan kejelasan kewenangan dan tanggung jawab setiap unit dan atau individu.
3. Soal nomor 35 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 50,60% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,49 dengan kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menjamin *job deskripsi* dengan jelas dan profesional. Hal ini sejalan dengan pendapat Gibson, dkk. (1982) bahwa pengorganisasian meliputi semua kegiatan manajerial yang dilakukan untuk mewujudkan kegiatan yang direncanakan menjadi suatu struktur tugas, wewenang, dan menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai tugas yang diinginkan organisasi. Dalam pengorganisasian bukan hanya mengidentifikasi jabatan dan menentukan hubungan. Namun

yang paling penting adalah mempertimbangkan orang-orangnya baik dilihat dari kompetensi maupun profesionalisme dengan memperhatikan kebutuhannya agar berfungsi dengan baik.

- 4 Soal nomor 36 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 56,55% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,20 dengan kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa kepala sekolah ikut terlibat dalam setiap pelaksanaan program. Hal ini sejalan dengan pendapat Soemanto dan Soetopo, (1982) bahwa kegiatan pemimpin adalah mendorong dan mengarahkan bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh semangat dan kepercayaan. Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi dari bawahannya. Sebaliknya bawahan tidak akan dapat menjalankan tugas dan kewajiban dengan efektif tanpa pengendalian, pengarahan dan kerjasama dengan pemimpin. Pemimpin dan pengikut saling melengkapi (Sagala, 2009 : 116).
- 5 Soal nomor 37 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 55,95% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,12 dengan kategori baik. Data ini memberikan informasi bahwa tingkat kualitas manajemen kepala sekolah dilakukan untuk seluruh program kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Sagala (2009 : 115), bahwa seorang pemimpin mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, didukung staf yang melaksanakan tugas sesuai kemampuan dan keahliannya. Pemimpin menggunakan pengaruh atas dasar wewenang atau kekuasaannya dalam menggerakkan sistem sosial guna mencapai tujuan sosial. Jadi kepemimpinan sebagai proses menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut.
- 6 Soal nomor 38 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 51,79% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,54 dengan kategori sangat baik. Data ini menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat tegas dan ketegasan ini berlaku untuk seluruh personil.

Tabel. 4.45. Prosentase Berdasarkan Variabel X2, Perdimensi, Indikator,dan Item Soal

Dimensi	Indikator	No item	Kategori Jawaban												Jumlah			Rata-rata
			4			3			2			1						
			F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	
Perilaku Yang berorientasi Hubungan	Hubungan	39	92	54.76	368	56	33.33	168	11	6.548	22	9	5.36	9	168	100	567	3.38
	kerja yang	40	98	58.33	392	30	17.86	90	39	23.21	78	1	0.6	1	168	100	561	3.34
	menyenangkan	41	57	33.93	228	91	54.17	273	12	7.14	24	8	4.76	3	168	100	528	3.14
	memberikan dorongan	42	59	35.12	236	93	55.36	279	13	7.74	26	3	1.79	10	168	100	551	3.28
	dan dukungan	43	99	58.93	396	48	28.57	144	11	6.55	22	10	5.95	1	168	100	563	3.35
	Kontribusi	44	97	57.74	388	32	19.05	96	38	22.62	76	1	0.60	11	168	100	571	3.40
	Rata-rata		249	502	298.81	2008	350	208.3	1050	124	73.81	248	32	19	35	1008	600	3341

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat dimensi, indikator, dan kategori jawaban item soal, dapat dijabarkan analisisnya sebagai berikut:

a. Dimensi

Dimensi dari variabel perilaku kepemimpinan (X2) yang ke dua yaitu;

Perilaku yang berorientasi hubungan memiliki rata-rata 3,31. Data ini memberikan informasi bahwa kepala sekolah memiliki perilaku yang berorientasi hubungan baik, hal ini sesuai dengan teori Yukl (2010:79), bahwa jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi.

b.Indikator

1. **Pelaksanaan peraturan yang tegas berdasarkan standar prosedur operasi** memiliki nilai rata-rata 3,54 dengan kategori sangat baik. Hal ini didukung pendapat Payaman (2011 : 7) bahwa penyusunan struktur organisasi harus dapat menjamin efektivitas pengawasan. Dalam rangka mengurangi beban biaya manajemen menengah dan memperlancar arus informasi, manajemen cenderung untuk memperpendek jenjang struktur organisasi.

2. **Menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan** memiliki nilai rata-rata 3,28 dengan kategori baik. Hal ini didukung oleh Pendapat Payaman (2011 : 17) bahwa kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Setiap pemimpin, termasuk pemimpin unit pada jenjang yang paling rendah dituntut untuk mampu berkomunikasi secara efektif kepada semua bawahan untuk menumbuhkan motivasi mereka, serta berkomunikasi dengan semua unsur terkait untuk memperoleh dukungan mereka.
3. **Memberikan dukungan dan dorongan** memiliki nilai rata-rata 3,33 dengan kategori baik Data ini memberikan informasi bahwa kepala sekolah memberikan dukungan kepada seluruh sivitas akademika untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Payaman (2011; 17) bahwa kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen dalam memimpin semua pekerja, mengkoordinasikan semua kegiatan mereka dan menciptakan iklim kerja yang kondusif.
4. **Mengakui kontribusi dan keberhasilan** memiliki nilai rata-rata 3,40 dengan kategori sangat baik Data ini menunjukkan bahwa kepala sekolah harus menghargai segala usaha yang telah dilakukan oleh sivitas akademika dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Payaman (2011 : 17) bahwa dari setiap pemimpin dituntut juga kemampuan untuk mengenali kelemahan bawahan dan membantu mengatasinya. Setiap pemimpin juga harus mampu mengenali potensi yang dimiliki setiap bawahan serta mengembangkan dan memanfaatkannya untuk pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Pemimpin perlu mendorong bawahan untuk terus mengembangkan diri dan kariernya. Pemimpin harus dapat menunjukkan keteladanan hidup dan disiplin kerja untuk ditiru oleh bawahan.

c. Item Soal

1. Soal nomor 39 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 54,76% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,33 dengan kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu menjaga hubungan yang harmonis dengan seluruh sivitas akademika.
2. Soal nomor 40 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 58,33% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,38 dengan kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berlaku adil untuk seluruh personil.
3. Soal nomor 41 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 54,17% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,14 dengan kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan kerjasama hanya dengan para wakasek dan staf.
4. Soal nomor 42 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 55,36% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,28 dengan kategori baik. Data ini memberikan informasi bahwa kepala sekolah mendukung dalam inovasi penyelesaian pekerjaan formal saja.
5. Soal nomor 43 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 53,93% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,35 dengan kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu mendorong seluruh guru untuk melanjutkan keilmuannya secara mandiri.
6. Soal nomor 44 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 57,74% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,40 dengan kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan penghargaan bagi seluruh sivitas akademika baik yang berprestasi maupun tidak berprestasi.

Tabel. 4.46. Prosentase Berdasarkan Variabel X2, Perdimensi, Indikator, dan Item Soal

Dimensi	Indikator	No item	Kategori Jawaban												Jumlah			Rata-
			4			3			2			1			F	%F	X	
			F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X	F	%F	X				
Perilaku yang berorientasi perubahan	Stategi baru	45	31	18.45	124	102	60.71	306	24	14.29	48	11	6.55	19	168	100	497	2.96
	orientasi perubahan	46	82	48.81	328	58	34.52	174	9	5.36	18	19	11.31	1	168	100	521	3.10
		47	79	47.02	316	56	33.33	168	32	19.05	64	1	0.60	6	168	100	554	3.30
Perubahan	Koalisi	48	88	52.38	352	62	36.9	186	12	7.14	24	6	3.57	37	168	100	599	3.57
	Jumlah	186	280	166.67	1120	278	165.5	834	77	45.83	154	37	22	63	672	400	2171	3.23
Rata-rata Dimensi		3.23																

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat dimensi, indikator, dan kategori jawaban item soal, dapat dijabarkan analisisnya sebagai berikut:

a. Dimensi

Dimensi dari variabel perilaku kepemimpinan (X2) yang ke tiga yaitu;

Perilaku yang berorientasi perubahan memiliki rata-rata 3,15. Data ini memberikan informasi bahwa kepala sekolah memiliki perilaku yang berorientasi perubahan baik, hal ini sesuai dengan teori Yukl (2010 : 80), bahwa jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan keputusan strategis, beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan fleksibilitas dan inovasi, membuat perubahan besar di bidang proses, produk atau jasa, dan mendapatkan komitmen terhadap perubahan.

b. Indikator

1. **Memberikan wewenang kepada orang untuk menerapkan strategi baru** memiliki nilai rata-rata 3,12 dengan kategori baik. Kepala sekolah melakukan manajemen strategis untuk mengantisipasi berbagai permasalahan dan tantangan pekerjaan yang terus meningkat dan semakin kompleks. Hal ini didukung oleh teori Wheelen and Hunger (1995) sebagai berikut :

“Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. “
(Mulyasa, 2011 : 161)

2. **Membangun koalisi dengan orang-orang penting untuk mendapatkan persetujuan atas perubahan** memiliki rata-rata 3,40 dengan kategori sangat baik Data ini memberikan informasi bahwa kepala sekolah mampu mengkomunikasikan keputusan penting kepada pekerja dan membangun komunikasi dua arah dengan semua pemangku kepentingan serta mampu memfokuskan tindakan dan peningkatan kinerja serta menjaga keseimbangan pelayanan kepentingan semua *stakeholders*.

c. Item Soal

1. Soal nomor 45 lebih dominan dipilih jawaban no 3 dengan persentase 60,71% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 2,96 dengan kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memberi kebebasan dalam menerapkan strategi baru hanya untuk sebagian program kerja.
2. Soal nomor 46 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 48,81% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,10 dengan kategori baik Data ini menunjukkan bahwa Kepala sekolah memiliki tingkat kreativitas yang tinggi dalam mencari cara mencapai tujuan.
3. Soal nomor 47 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 47,02% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,30 dengan kategori baik Data ini memberikan informasi bahwa kepala sekolah sangat mampu melakukan inisiatif pelaksanaan strategi baru mengelola sekolah.
4. Soal nomor 48 lebih dominan dipilih jawaban no 4 dengan persentase 52,38% memiliki nilai rata-rata keseluruhan jawaban 3,40 dengan kategori baik. Data ini menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu membangun koalisi dengan seluruh *stakeholder*.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V ini membahas tentang kesimpulan, dan saran dari peneliti tentang hasil penelitian ini.

5.1. Kesimpulan

Hasil kajian penelitian terhadap permasalahan “Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru?”. Pengujian Hipotesis dimaksudkan untuk membuktikan terdapatnya pengaruh yang signifikan antar variabel dan dimensi serta hasilnya yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja guru SMA di Kabupaten Indramayu, sehingga jika budaya organisasi pada suatu sekolah baik, maka kinerja gurunya juga akan baik. Sebaliknya jika budaya organisasi di sebuah sekolah kurang baik maka kinerja gurunya juga akan kurang baik. Dimensi yang **signifikan** dari variabel budaya organisasi adalah **inovasi dan pengambilan resiko, memperlihatkan persisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap rincian, orientasi hasil, keagresifan dan keagresifan kompetitif, dan kemandapan**. Sedangkan dimensi yang **tidak signifikan** adalah orientasi orang dan orientasi tim.
2. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru SMA di Kabupaten Indramayu, sehingga jika Perilaku kepemimpinan

kepala sekolah pada suatu sekolah baik, maka kinerja gurunya juga akan baik. Sebaliknya jika perilaku kepemimpinan kepala sekolah di sebuah sekolah kurang baik maka kinerja gurunya juga akan kurang baik. Dimensi dari variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah **signifikan** terhadap kinerja guru yaitu perilaku yang berorientasi tugas, perilaku yang berorientasi hubungan, sedangkan dimensi yang **tidak signifikan** adalah perilaku yang berorientasi perubahan.

3. Budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif secara bersama-sama antara budaya organisasi dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Indramayu, sehingga jika budaya organisasi dan Perilaku kepemimpinan kepala sekolah pada suatu sekolah baik, maka kinerja gurunya juga akan baik. Sebaliknya jika budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah di sebuah sekolah kurang baik maka kinerja gurunya juga akan kurang baik.

5.2. Saran

Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja guru di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Indramayu, maka berdasarkan kesimpulan di atas perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut

1. Sekolah harus membangun budaya organisasi yang berorientasi orang yaitu sekolah harus menghasilkan keputusan manajemen yang memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi sekolah tersebut. Dengan demikian sekolah harus merancang sebuah program yang berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja guru, misalnya pelatihan, workshop, seminar, penataran, pemberian beasiswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi,

pemberian *reward*, sehingga guru terdorong untuk meningkatkan kinerjanya karena ada perhatian dan penghargaan.

2. Sekolah harus membangun budaya organisasi yang berorientasi tim yaitu sekolah harus merancang dan melaksanakan sebuah program kerja yang diorganisir secara tim dan bukan secara individu. Artinya sekolah harus membiasakan seluruh sivitas akademika bekerja sama dalam menjalankan sebuah program kerja, dan keberhasilan yang diperoleh bukan hasil dari per individu, tetapi hasil kerja keras seluruh personil yang ada di sekolah tersebut. Misalnya tentang program persiapan siswa agar lebih banyak diterima di perguruan tinggi ternama, maka sekolah harus melibatkan siswa, guru, orang tua dan komite sekolah, kepala sekolah dan juga staf TU.
3. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah harus berorientasi pada perubahan, yaitu harus bisa beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, menghasilkan keputusan yang sesuai dengan situasi dan kondisi dan meningkatkan fleksibilitas . Artinya Kepala sekolah harus bisa membawa sekolah tidak statis, tetapi harus dinamis mengikuti kemajuan ilmu dan teknologi. Misalnya membiasakan pembelajaran yang berbasis teknologi dan informasi, membiasakan pembelajaran secara bilingual dan memfasilitasi sarana dan prasarana untuk meningkatkan kinerja guru dalam menghasilkan **out put** yang sesuai dengan kebutuhan.
4. Peningkatan kinerja guru bisa ditindak lanjuti dengan melakukan penelitian yang lebih mendalam di lingkungan Dinas Pendidikan dan kebudayaan tingkat kabupaten khususnya di Kabupaten Indramayu.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Ali, Mohammad, (2010), *Metodologi dan Aplikasi Riset Pendidikan*, Bandung: Pustaka Cendikia Utama
- Ardana, Komang, (2009), *Perilaku keorganisasian*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Aqib, Zainal, (2008), *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas*. Bandung :CV. Yrama Widya.
- Amri, Sofan, (2010), *Kontruksi Pengembangan Pembelajaran*. Jakarta : PT. Prestasi Pustakaraya.
- Bahri, Saiful, (2010), *Optimalisasi Kinerja Kepala sekolah*, Jakarta : Gibon Books
- Black. Ken. (2006). *Bussines Statistic for contemporary decision making*. USA: Wiley Housnton University.
- Fathurohmah ,Pupuh, (2007), *Strategi Belajar Mengajar*, Bandung : PT. Refika Aditama.
- Goldsmith, Marshall, (2003), *Global Leadership The Next Generation*, USA : FT. Prentice Hall Books.
- Hamalik, oemar, (2008), *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya,
- Irawan, Prasetya, (2007), *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta: DIA FISIP UI
- Kartono, Kartini, (2010), *Pemimpin dan kepemimpinan*, Jakarta : PT. Raja GrafindoPersada.
- Kirom, Bahrul, (2009), *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen*, Bandung : PRC. Pustaka Reka Cipta.
- Kusdi, (2011), *Budaya Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat
- Lussier, N, Robert (2001), *Leadership Theory, Application, Skill Development*, USA : South-Western college Publishing.
- Matondang, (2008), *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategi*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Mulyasa, (2009), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya offset.

- Mulyasa, (2011), *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Posner, Kouzes, (2004), *The Leadership Challenge*, Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama.
- Prasetyo,B dan Jannah, L.M, (2011), *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Jakarta: PT Raja Garfindo Persada
- Pratisto, A. (2010). *Statistik Menjadi Mudah dengan SPSS 17*. Jakarta: Gramedia
- Riduwan, (2009), *variabel-variabel Penelitian*, Bandung : Alfabeta.
- Riduwan dan Sunarto, (2010), *Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan , Sosial, Ekonomi, Komunikasi, dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta
- Rimang, S.S, (2011), *Meraih Predikat Guru dan Dosen Paripurna*, Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal, (2008), *Education Management, Analisis Teori dan Praktek* Jakarta :PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins.Stephen P, (2003), *Perilaku Organisas Jilid 1*, Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. (2003), *Perilaku Organisasi Jilid 2*, Jakarta :PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sagala, Syaiful, (2010), *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung : CV. Alfabeta.
- Santosa, Djoko (2008), *Teori-Teori Kepemimpinan*, Solo : UNS dan UNS Press.
- Siagian, P, Sondang, (2003), *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Simanjuntak, Payaman J. (2011), *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Soetopo, Hendyat, (2010), *Perilaku Organisasi, Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Sudjana, Nana, (2010), *Membina Profesionalisme Guru melalui Supervisi Klinis*, Jakarta : LPP Binamitra Publishing.
- Sudjana, Nana, (2010), *Kompetensi Pengawas Sekolah Dimensi dan Indikator*, Jakarta : LPP Binamitra Publishing.
- Sudjana, Nana, (2010), *Buku Kerja Pengawas Sekolah, Direktorat Tenaga Kepen-*

Didikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional.

Sugiono, (2009), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*, Bandung: Alfabeta

Tika, M.P, (2010), *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT Bumi Aksara

Thoha, Miftah, (2010), *Kepemimpinan dalam manajemen*, Jakarta : PT. RajaGrafindoPersada.

Usman, Husaini, (2009), *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Aksara

Wahjosumidjo, (1999), *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Wahyudi, (2009), *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, Jakarta : CV. Alfabeta

Wirawan, (2008), *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta : Salemba Empat

Yukl, Gary, (2010), *Kepemimpinan Dalam organisasi*, Jakarta : PT. Indeks

Jurnal:

Asree et al, (2009). *Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms: Contemporary Hospitality Management*.

Flemming P.L, (2009), *A study of the relationship between transformational leadership traits and organization culture types in improving performance in public sector organizations A caribbean perspective*. A dissertation presented in Doctor of philosophy : Capella University

Mgbere Osaro (2009), *Exploring the Relationship Between Organizational Culture, Leadership Styles and Corporate Performance an Overview*. Senat Hall Academic Publishing.

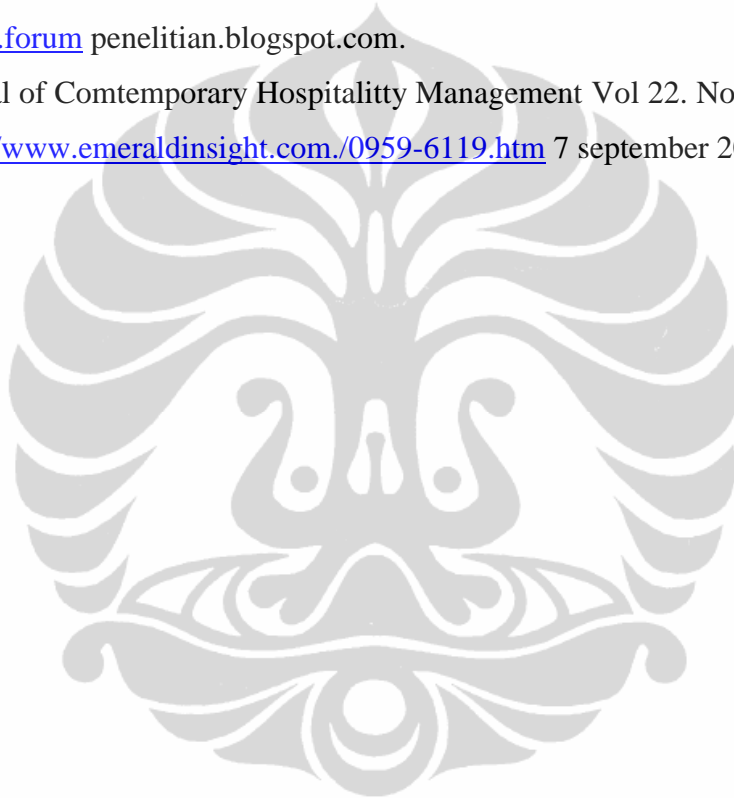
Reyman et al, (2008) *Exploring the relationship of leadership and culture to organizational performance a study of a Mid – sized Hospital*. A dissertation presented in Doctor of philosophy : Capella University

Yiing LH, and Ahmad KZ, (2008), *The moderating effect of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance* , Malaysia : Faculty of business and accountancy, university of Malaya.

Dokumen Internet:

Gunawan, M.A, (2010), *Cara Mudah Menyusun Instrumen Penelitian*. Authorized by; [http://www.forum penelitian.blogspot.com](http://www.forum%20penelitian.blogspot.com).

International Journal of Comtemporary Hospitalitty Management Vol 22. No 4 PP 500-516. <http://www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm> 7 september 2009.



LAMPIRAN A
INSTRUMEN PENELITIAN

LAMPIRAN A.1. KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

LAMPIRAN A.2. ALAT INSTRUMEN PENELITIAN



LAMPIRAN A.1.

KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Instrumen
1.	<p>Kinerja Guru = variabel terikat (Y)</p> <p>Menurut Hoy dan Miskel, 1987 (dalam <i>Journal of Strategic Management Education</i> 5 (384) ,187, 2009) Mengatakan bahwa kinerja guru adalah suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan sikap, pengetahuan dan keterampilan serta inovasi pegawai</p>	1. Menyusun persiapan mengajar (<i>planning</i>)	<p>1. Menyiapkan perangkat pembelajaran</p> <p>2. Merencanakan program pengajaran</p>	Ordinal Dikonversi ke interval	<p>1. Hal yang penting dalam persiapan pelaksanaan pengajaran yang dilakukan Bapak / Ibu :</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Menentukan tujuan, menganalisis materi dan menentukan sumber belajar (2) Menentukan tujuan, menentukan metoda ,sumber belajar, dan media pembelajaran (3) Menentukan tujuan, metoda pembelajaran dan menyusun perangkat penilaian (4) Menentukan tujuan, menyusun perangkat penilaian, menentukan teknik penilaian dan alokasi waktu <p>2. Tingkat kesulitan dari implementasi RPP bagi Bapak / Ibu:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak sulit, dalam menyesuaikan program dengan kalender akademik. (2) Cukup sulit, dalam menyesuaikan program dengan kalender akademik (3) Sulit, dalam menyesuaikan sebagian rencana program dengan kalender akademik (4) .Sangat sulit, dalam menyesuaikan rencana program dengan kalender Akademik <p>3. Keterlibatan bapak / ibu dalam menyusun silabus ke dalam</p>

			dengan tepat		<p>RPP:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) RPP disusun sendiri, tidak melibatkan siapa pun (2) RPP disusun sendiri berdasarkan musyawarah guru mata pelajaran Tingkat sekolah (3) RPP disusun sendiri berdasarkan musyawarah guru mata pelajaran tingkat kabupaten (4) RPP disusun sendiri berdasarkan masukan dari tim pengembang kurikulum tingkat sekolah <p>4. Bagaimanakah standar nilai KKM, di sekolah Bapak/Ibu</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Nilai KKM sama dengan dua tahun sebelumnya dan sesuai dengan intake dan sarana prasarana (2) Nilai KKM sama dengan satu tahun sebelumnya sesuai dengan intake dan sarana prasarana (3) Nilai KKM berganti dalam setiap tahun sesuai dengan intake dan sarana prasarana (4) Nilai KKM dua kali dalam satu tahun sesuai dengan intake dan sarana prasarana <p>5. Seberapa sering Bapak/Ibu membuat LKS dalam 3 tahun terakhir ini</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Sekali dalam tiga tahun terakhir (2) Dua kali dalam tiga tahun terakhir (3) Tiga kali dalam tiga tahun terakhir (4) Empat kali dalam tiga tahun terakhir <p>6. Pengisian agenda kegiatan belajar mengajar yang dilakukan Bapak/Ibu di kelas selalu</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Selalu dilaksanakan secara tidak teratur (2) Selalu diakhir pembelajaran (3) Selalu ditengah pembelajaran
--	--	--	--------------	--	--

		<p>2. Melaksanakan proses belajar mengajar (<i>implementasi</i>)</p>	<p>1. Melakukan proses pembelajaran secara efisien dan efektif</p>	<p>(4) Selalu diawal pembelajaran</p> <p>7. Bagaimana Implementasi RPP dalam kegiatan inti;</p> <p>(1) Hanya melakukan eksplorasi dan konfirmasi</p> <p>(2) Hanya melakukan elaborasi dan konfirmasi</p> <p>(3) Hanya melakukan eksplorasi dan elaborasi</p> <p>(4) Melakukan eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi</p> <p>8. Bagaimanakah implementasi pendidikan karakter yang dilaksanakan di sekolah bapak/ibu</p> <p>(1) Pendidikan karakter tersirat dalam apersepsi</p> <p>(2) Pendidikan karakter dalam kegiatan penutup</p> <p>(3) Pendidikan karakter tersirat dalam refleksi</p> <p>(4) Pendidikan karakter tersirat dalam kegiatan inti</p> <p>9. Tingkat kualitas usaha yang bapak/ibu lakukan untuk membiasakan siswa berani dalam mengeluarkan pendapat:</p> <p>(1) Memberikan sedikit kesempatan baik situasi formal di kelas maupun non formal di luar kelas, yang disesuaikan dengan situasi.</p> <p>(2) Memberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat hanya dalam situasi non formal di luar kelas</p> <p>(3) Memberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat hanya dalam situasi formal di kelas.</p> <p>(4) Memberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat sebeb- bebasnya baik dalam suasana formal maupun informal</p> <p>10. Seberapa sering Bapak/Ibu dalam satu</p>
			<p>2. Menerapkan hal-hal</p>	

		<p>3. Menilai proses dan hasil kegiatan mengajar (<i>evaluation</i>)</p>	<p>yang baru dalam pembelajaran</p> <p>1. Mampu melakukan penilaian hasil belajar.</p>		<p>minggu mengakses internet dalam proses belajar mengajar:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Dalam satu minggu, hanya 1 hari mengakses internet (2) Dalam satu minggu hanya 3 hari mengakses internet (3) Dalam satu minggu hanya 4 hari mengakses internet (4) Dalam satu minggu setiap hari mengakses internet <p>11. Pendapat Bapak / Ibu tentang pengembangan bahan ajar dalam bentuk audio visual?</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Kurang diperlukan karena hanya sebagai alat bantu pembelajaran pada materi tertentu (2) Diperlukan untuk keseluruhan materi bahan ajar (3) Diperlukan hanya untuk materi tertentu saja (4) Diperlukan, hanya pelaksanaannya disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan <p>12. Tingkat penguasaan bahasa Inggris Bapak / Ibu dalam proses pembelajaran</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak menguasai Bahasa Inggris, baik pasif maupun aktif (2) Hanya menguasai Bahasa Inggris sedikit pasif dan sedikit aktif (3) Hanya menguasai Bahasa Inggris secara pasif (4) Menguasai Bahasa Inggris baik pasif maupun aktif <p>13. Seberapa sering , bapak / ibu membuat analisis butir soal dari tes yang sudah diberikan kepada siswa?</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Hanya satu kali setelah ulangan umum (2) Hanya beberapa kali setelah ulangan harian (3) Hanya dua kali yaitu setelah
--	--	--	--	--	--

			<p>2. Mampu melakukan penilaian tugas</p> <p>3. Melaksanakan penyusunan alat evaluasi yang sesuai silabus</p>	<p>ulangan harian dan ulangan umum</p> <p>(4) Setiap selesai ulangan harian</p> <p>14. Ketika bapak / ibu memberikan tugas mandiri berstruktur, setelah berapa hari tugas siswa yang telah dikoreksi dikembalikan?</p> <p>(1). 7 hari setelah dikoreksi (2). 5 hari setelah dikoreksi (3). 4 hari setelah dikoreksi (4). 2 hari setelah dikoreksi</p> <p>15. Bagaimana mekanisme penyusunan soal di sekolah bapak/ibu</p> <p>(1) Soal dibuat sendiri (2) Soal dibuat berdasarkan referensi buku-buku yang relevan (3) Soal dibuat berdasarkan referensi dari internet (4) Soal dibuat berdasarkan referensi dari bank soal</p> <p>16. Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar siswa yang dilakukan bapak/ibu adalah :</p> <p>(1) Melaksanakan remedial tetapi tidak melaksanakan pengayaan (2) Melaksanakan remedial dan pengayaan hanya sesekali dan tidak teratur (3) Melaksanakan remedial dan pengayaan secara teratur tetapi tidak ada tindak lanjut untuk dievaluasi dan dianalisis (4) Melaksanakan remedial, dan pengayaan secara teratur serta ada tindak lanjut untuk dievaluasi dan dianalisis</p>
--	--	--	---	---

2	<p>Budaya organisasi = variabel bebas (X1)</p> <p>Berdasarkan Teori “Robbins (2003 : 305) bahwa budaya organisasi adalah mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain, sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.</p> <p>Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya organisasi, yaitu (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian ke rincian; (3) orientasi hasil; (4) orientasi orang; (5) orientasi tim; (6) keagresifan; dan (7) kemantapan</p>	<p>1. Inovasi dan pengambilan resiko.</p>	<p>1. Mendorong inovasi dalam organisasi</p> <p>2. Keberanian menanggung resiko dalam pengambilan keputusan untuk kemajuan organisasi</p>	<p>Ordinal dikonversi ke interval</p>	<p>17. Tingkat kebebasan dari lembaga dalam memberi wewenang kepada guru untuk melakukan inovasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Hanya orang-orang tertentu yang diberikan kebebasan untuk berinovasi (2) Hanya para wakil kepala sekolah yang diberi kebebasan berinovasi (3) Hanya separuh dari jumlah guru yang diberi kebebasan untuk berinovasi (4) Seluruh guru diberi kebebasan untuk berinovasi <p>18. Tingkat kualitas lembaga dalam melakukan inovasi manajemen di sekolah anda:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak berusaha berinovasi sama sekali (2) Berusaha berinovasi dalam manajemen tertentu saja, sesuai kebutuhan (3) Berusaha berinovasi dalam sebagian manajemen (4) Selalu berusaha berinovasi dalam keseluruhan manajemen <p>19. Tingkat keberanian lembaga dalam menanggung resiko dari sebuah kebijakan yang diterapkan oleh sekolah:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak berani sama sekali menerapkan sebuah kebijakan yang beresiko (2) Berani menerapkan sebuah kebijakan yang beresiko hanya bagi sebagian sivitas akademika (3) Berani menerapkan sebuah kebijakan yang hanya sedikit beresiko bagi seluruh sivitas akademika (4) Sangat berani menerapkan sebuah
---	---	---	---	---------------------------------------	---

				<p>kebijakan yang beresiko bagi seluruh sivitas akademika</p> <p>20. Tingkat keberanian lembaga dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kesejahteraan guru dan pegawai:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak berani sama sekali untuk menaikkan honor (2) Berani dalam menaikkan honor untuk para wakasek saja (3) Berani dalam menaikkan honor untuk sebagian personil (4) Sangat berani dalam menaikkan honor untuk seluruh personil <p>21. Seberapa sering lembaga dalam satu tahun melakukan evaluasi secara teliti terhadap program kerja yang sudah dijalankan:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Dalam satu tahun 1 kali, yaitu hanya di akhir tahun saja. (2) Dalam satu tahun 2 kali, yaitu awal tahun dan akhir tahun (3) Dalam satu tahun 3 kali, yaitu di awal tahun, pertengahan dan akhir tahun (4) Dalam satu tahun tidak tentu karena disesuaikan dengan jumlah program kerja <p>22. Tingkat usaha lembaga dalam menganalisis kemajuan organisasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak menunjukkan perhatian dan dukungan biaya (2) Menunjukkan sedikit perhatian dan sedikit dukungan biaya (3) Menunjukkan perhatian dan sedikit dukungan biaya (4) Menunjukkan perhatian dan dukungan baik waktu, maupun
--	--	--	--	---

2. Memperlihatkan persisi [kecermatan], analisis, dan perhatian kepada rincian.

1. Kecermatan dalam menyelesaikan sebuah masalah

2. Analisis yang tajam untuk kemajuan organisasi

					<p>biaya</p> <p>23. Tingkat kepercayaan lembaga terhadap pertanggungjawaban tugas-tugas secara terperinci:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak mempercayai sama sekali, meskipun ada bukti pertanggungjawaban secara terperinci (2) Sedikit mempercayai bila bukti pertanggungjawaban tidak terperinci (3) Mempercayai bila ada sedikit bukti pertanggungjawaban secara terperinci (4) Mempercayai bila ada bukti pertanggungjawaban secara terperinci <p>24. Tingkat usaha yang dilakukan lembaga dalam mensosialisasikan tujuan yang ingin dicapai:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak pernah mensosialisasikan tujuan baik acara formal maupun non formal (2) Hanya mensosialisasikan tujuan dalam pertemuan non formal (3) Hanya mensosialisasikan tujuan dalam acara rapat (4) Selalu mensosialisasikan tujuan dalam berbagai kesempatan <p>25. Tingkat pencapaian tujuan organisasi yang telah diraih dalam satu tahun?</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Hanya beberapa program kerja yang bersifat rutin (2) Separuh dari program kerja yang telah ditentukan (3) Lebih dari separuh program kerja yang telah ditentukan (4) Seluruh dari program kerja yang telah ditentukan <p>26. Tingkat kualitas lembaga dalam pengambilan keputusan yang</p>
		3. Orientasi hasil.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memusatkan perhatian dalam mencapai hasil yang diinginkan organisasi 2. Tingkat keberhasilan pencapaian tujuan 		
		4. Orientasi orang.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keputusan yang memperhitungkan efek kepada anggota organisasi 		

		<p>5. Orientasi tim,</p> <p>6. Keagresifan dan kompetitif</p>	<p>1. Kegiatan disusun dan dilaksanakan berorientasi kerja Tim</p> <p>2. Keberhasilan Tim</p> <p>1. Anggota organisasi bekerja keras dan kompetitif</p> <p>2. Melaksanakan kegiatan penuh semangat dan antusias</p>	<p>berdampak terhadap anggota:</p> <p>(1) Tidak ada pertimbangan</p> <p>(2) Kurang pertimbangan</p> <p>(3) Penuh pertimbangan</p> <p>(4) Sangat penuh pertimbangan</p> <p>27. Tingkat kualitas kerjasama di lembaga Bapak/ Ibu:</p> <p>(1) Tidak aktif dilakukan, baik formal maupun non formal</p> <p>(2) Aktif dilakukan dalam suasana non formal saja</p> <p>(3) Aktif dilakukan dalam suasana formal saja</p> <p>(4) Sangat aktif dilakukan baik formal maupun non formal</p> <p>28. Tingkat kualitas dorongan lembaga terhadap keberhasilan tim dan bukan keberhasilan perorangan:</p> <p>(1) Tidak mendorong baik kegiatan formal maupun non formal</p> <p>(2) Mendorong dalam kegiatan non formal saja</p> <p>(3) Mendorong dalam kegiatan formal saja</p> <p>(4) Sangat mendorong baik kegiatan formal maupun non formal</p> <p>29. Tingkat usaha lembaga dalam melakukan sosialisasi tentang pentingnya profesionalisme dalam bekerja:</p> <p>(1) Tidak pernah mensosialisasikan sama sekali</p> <p>(2) Hanya mensosialisasikan dalam pertemuan non formal</p> <p>(3) Hanya mensosialisasikan dalam rapat</p> <p>(4) Selalu mensosialisasikan dalam berbagai kesempatan</p> <p>30. Tingkat kualitas lembaga dalam mendorong semangat dalam bekerja:</p>
--	--	---	---	--

		7.Kemantapan,	<p>3. Mewujudkan sikap dan tindakan yang bisa berkompetitif dengan pesaing</p> <p>1. Menjaga stabilitas dan status quo organisasi</p>	<p>(1) Tidak mendorong baik kegiatan formal maupun non formal</p> <p>(2) Mendorong dalam kegiatan non formal saja</p> <p>(3) Mendorong dalam kegiatan formal saja</p> <p>(4) Sangat mendorong dalam berbagai kegiatan</p> <p>31. Tingkat kualitas tuntutan lembaga terhadap kinerja yang bisa bersaing dengan lembaga lain:</p> <p>(1) Tidak menuntut sama sekali</p> <p>(2) Menuntut untuk para wakasek saja</p> <p>(3) Menuntut untuk sebagian sivitas akademika yaitu guru dan siswa</p> <p>(4) Sangat menuntut bagi seluruh sivitas akademika</p> <p>32. Tingkat stabilitas yang terjadi pada lembaga bapak/ibu:</p> <p>(1) Tidak mantap dalam berbagai situasi</p> <p>(2) Mantap meskipun situasi kurang kondusif</p> <p>(3) Mantap meskipun situasi tidak kondusif</p> <p>(4) Sangat mantap, dalam berbagai situasi</p>
--	--	---------------	---	---

3	<p>Perilaku kepemimpinan = variabel bebas (X2)</p> <p>Menurut Hempl dan Coons, 1957; hal 7 (dalam Gary Yukl, 2006 : 5) , Menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.</p>	<p>1. Perilaku yang berorientasi Tugas</p>	<p>1. Membuat struktur organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan program kerja</p> <p>2. Menjamin pelaksanaan job deskripsi yang jelas diantara sesama guru</p> <p>3. Pelaksanaan program kerja kepala sekolah.</p>	<p>Ordinal dikonversi ke interval</p>	<p>33. Tingkat kesesuaian struktur organisasi yang dibuat kepala sekolah dengan kebutuhan program kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak ada kesesuaian antara struktur organisasi dengan program kerja (2) Kurang sesuai antara struktur organisasi dengan program kerja (3) Ada kesesuaian antara struktur organisasi dengan beberapa kebutuhan program kerja (4) Ada kesesuaian antara struktur organisasi dengan seluruh kebutuhan program kerja <p>34. Tingkat kualitas koordinasi dari kepala sekolah :</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak melakukan koordinasi, baik kegiatan formal maupun non formal (2) Melakukan koordinasi hanya dalam kegiatan non formal saja (3) Melakukan koordinasi, hanya dalam kegiatan formal saja (4) Melakukan koordinasi dalam seluruh kegiatan <p>35. Tingkat jaminan kepala sekolah terhadap kejelasan pembagian Job deskripsi:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak menjamin sama sekali job deskripsi yang jelas dan profesional (2) Menjamin job deskripsi tetapi tidak jelas dan tidak profesional (3) Menjamin job deskripsi dengan jelas tapi tidak profesional (4) Menjamin job deskripsi dengan jelas dan profesional <p>36. Tingkat kualitas keterlibatan kepala sekolah dalam Pelaksanaan program</p>
---	--	--	--	---------------------------------------	---

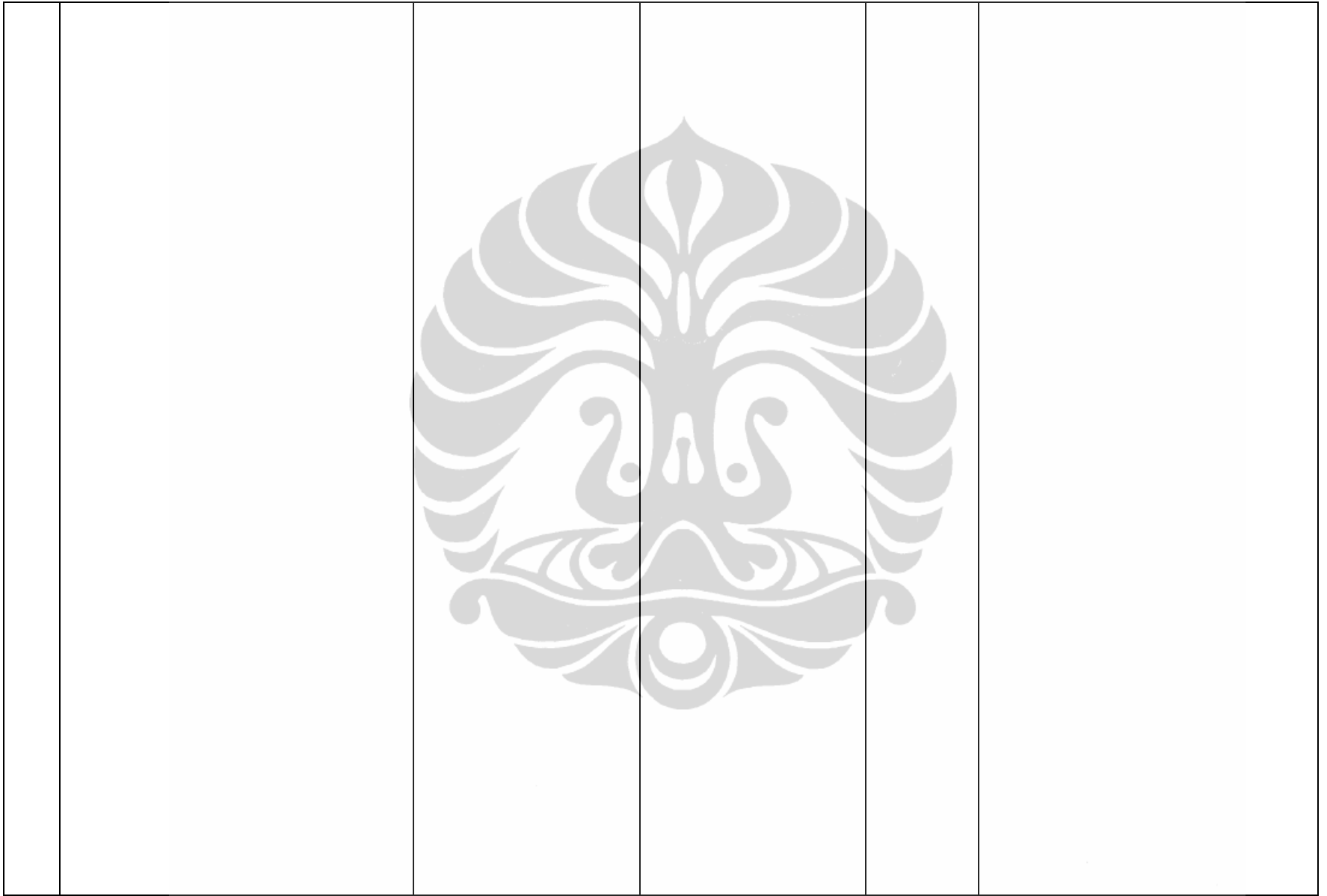
		<p>2. Perilaku yang berorientasi Hubungan</p>	<p>1. Menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan</p>		<p>kerja sekolah:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Sama sekali tidak melibatkan diri baik aktif maupun pasif (2) Hanya mengandalkan para wakasek saja (3) Ikut terlibat hanya secara pasif dalam setiap pelaksanaan program (4) Ikut terlibat secara aktif dalam setiap pelaksanaan program <p>37. Tingkat kualitas manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Baik hanya untuk kegiatan ekstrakurikuler (2) Baik hanya untuk kegiatan akademik (3) Baik hanya untuk sebagian program kerja sekolah (4) Baik untuk keseluruhan program kerja sekolah <p>38. Tingkat kualitas ketegasan dari kepala sekolah terhadap sivitas akademika yang melanggar peraturan:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak tegas sama sekali (2) Tegas, tetapi tidak berlaku bagi orang yang memiliki kedekatan (3) Tegas, tetapi hanya untuk sebagian personil (4) Sangat tegas, dan berlaku untuk seluruh personil <p>39. Tingkat kualitas kemampuan kepala sekolah dalam menjaga hubungan yang harmonis dengan seluruh pegawai:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Mampu menjaga hubungan yang harmonis hanya dengan orang-orang tertentu saja (2) Mampu menjaga hubungan yang
--	--	---	--	--	--

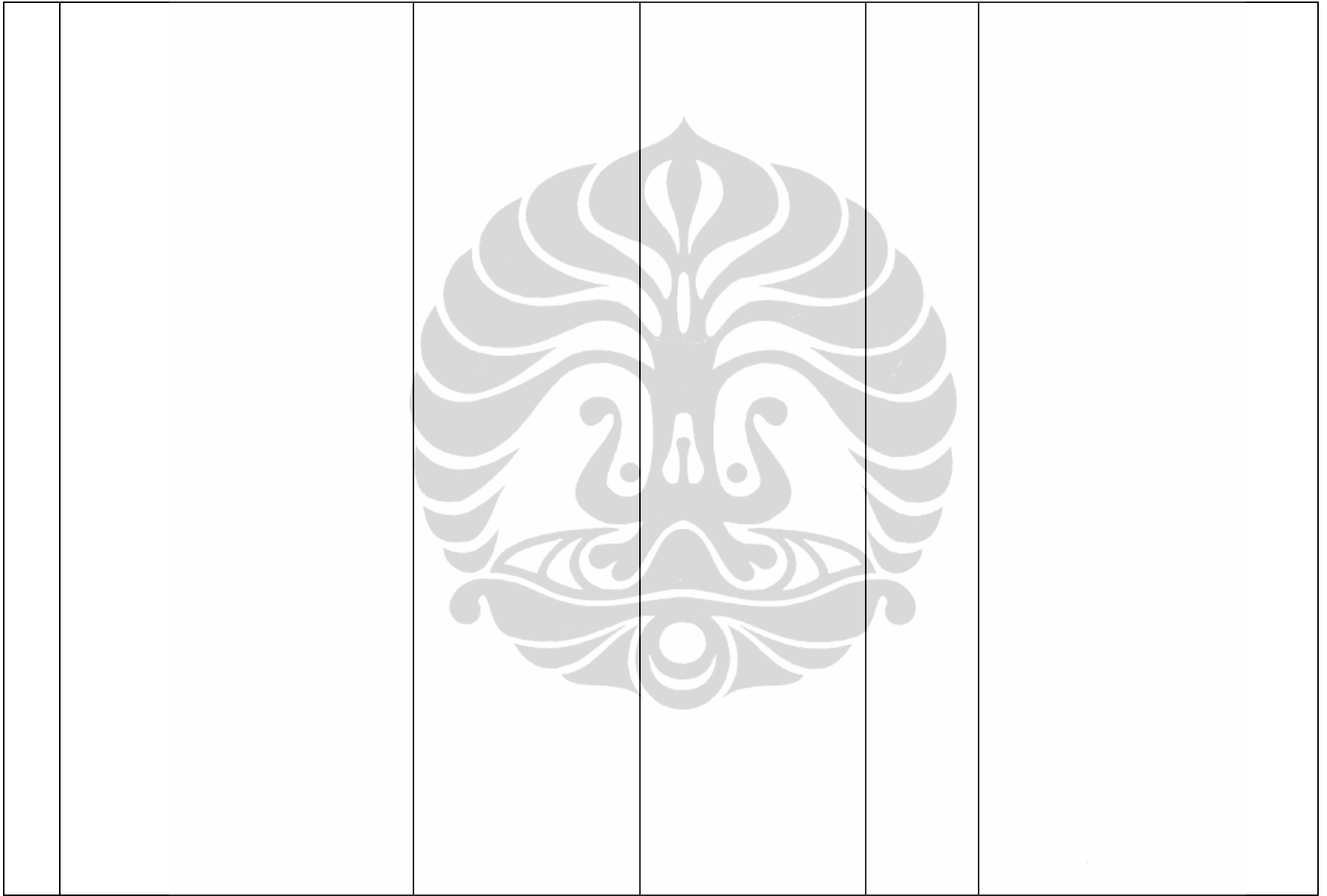
				<p>harmonis dengan para wakil kepala sekolah saja</p> <p>(3) Mampu menjaga hubungan yang harmonis hanya dengan separuh anggota sivitas akademika</p> <p>(4) Mampu menjaga hubungan yang harmonis dengan seluruh sivitas akademika</p> <p>40. Tingkat kualitas keadilan yang dilakukan kepala sekolah</p> <p>(1) Berlaku adil hanya untuk para wakasek saja</p> <p>(2) Berlaku adil hanya untuk orang-orang tertentu yang dipercaya</p> <p>(3) Berlaku adil hanya untuk sebagian guru yang dianggap kompeten</p> <p>(4) Berlaku adil untuk seluruh guru</p> <p>41. Bagaimana implementasi kerjasama yang dilakukan kepala sekolah bapak/ibu</p> <p>(1) Hanya melakukan kerjasama dengan guru tertentu</p> <p>(2) Hanya melakukan kerjasama dengan sebagian guru</p> <p>(3) Hanya melakukan kerjasama dengan para wakasek dan staf</p> <p>(4) Hanya melakukan kerjasama dengan seluruh personil</p> <p>42. Tingkat kualitas dukungan kepala sekolah dalam mendorong terjadinya inovasi penyelesaian pekerjaan:</p> <p>(1) Tidak mendukung sama sekali inovasi penyelesaian suatu pekerjaan</p> <p>(2) Mendukung dalam inovasi</p>
			<p>2. Memberikan dukungan dan dorongan</p>	

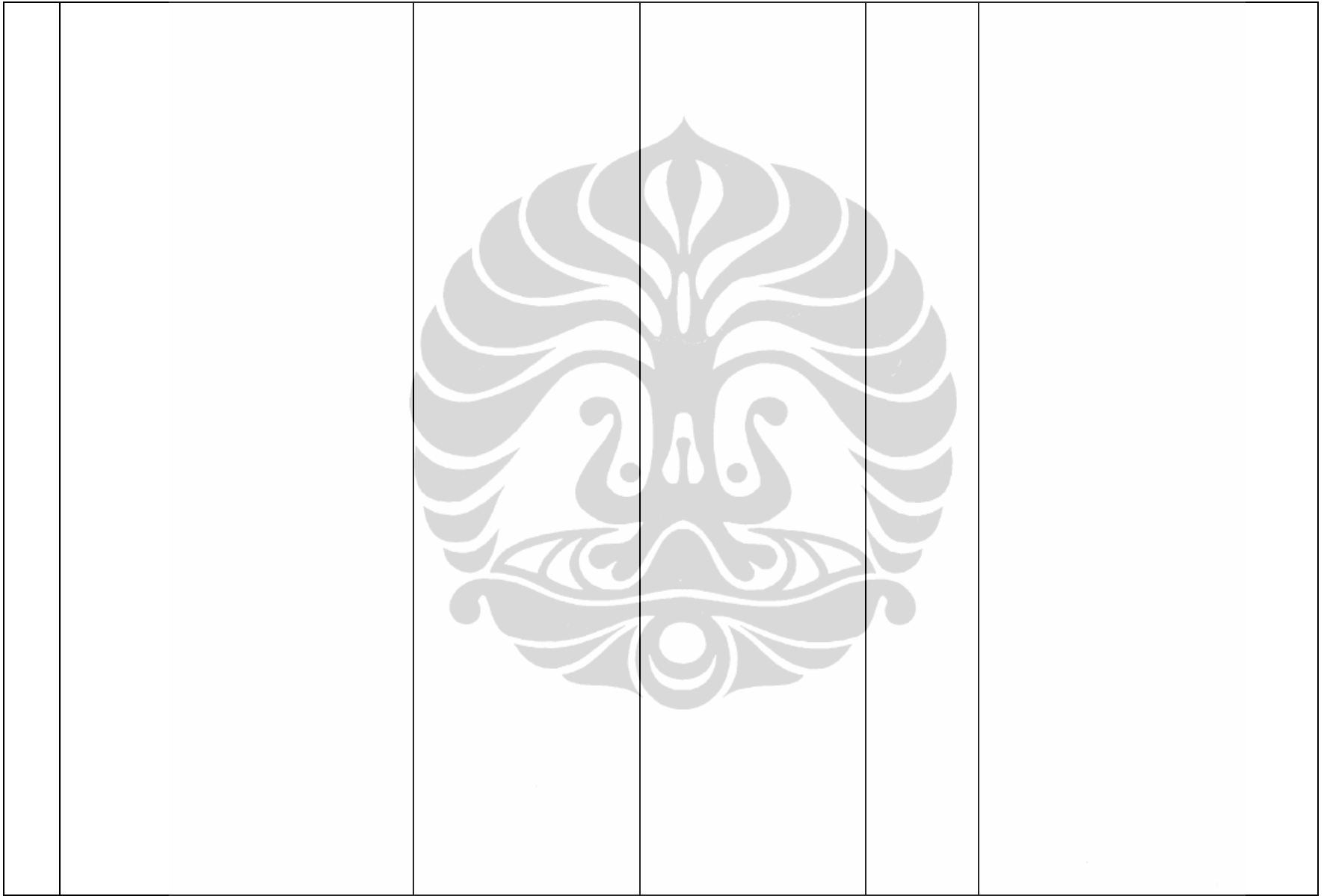
			<p>penyelesaian pekerjaan tertentu saja</p> <p>(3) Mendukung dalam inovasi penyelesaian pekerjaan formal saja</p> <p>(4) Sangat mendukung dalam inovasi penyelesaian seluruh pekerjaan</p> <p>43. Tingkat kualitas dorongan kepala sekolah terhadap pengembangan professional guru</p> <p>(1) Kurang mampu mendorong guru untuk melanjutkan studi keilmuan</p> <p>(2) Mampu mendorong sebagian guru untuk melanjutkan studi keilmuan secara beasiswa</p> <p>(3) Mampu mendorong sebagian guru untuk melanjutkan studi keilmuawan secara mandiri</p> <p>(4) Mampu mendorong seluruh guru untuk melanjutkan keilmuan secara mandiri</p> <p>44. Tingkat kualitas kepedulian kepala sekolah dalam memberikan penghargaan:</p> <p>(1) Memberikan penghargaan hanya untuk orang-orang tertentu saja .</p> <p>(2) Memberikan penghargaan hanya bagi para wakil kepala sekolah yang berprestasi</p> <p>(3) Memberikan penghargaan bagi seluruh civitas akademika yang berprestasi</p> <p>(4) Memberikan penghargaan bagi seluruh sivitas akademika baik yang berprestasi maupun tidak berprestasi</p> <p>45. Tingkat kualitas wewenang yang diberikan kepala sekolah untuk</p>
		<p>3. Mengakui kontribusi dan keberhasilan</p> <p>1. Memberikan wewenang kepada orang untuk menerapkan strategi</p>	

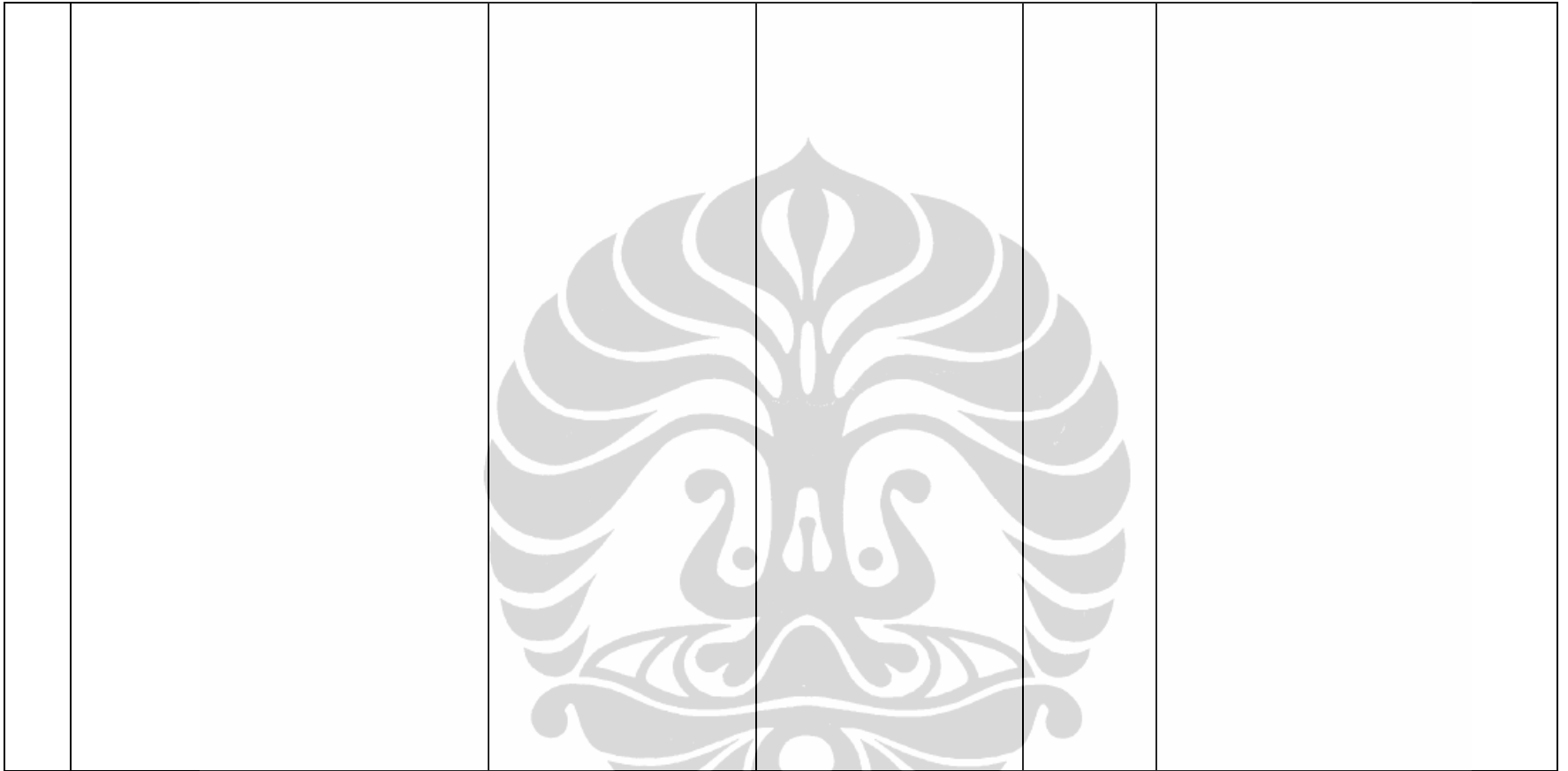
		<p>3. Perilaku yang berorientasi perubahan</p>	<p>baru</p>	<p>menerapkan strategi baru:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Kepala sekolah sama sekali tidak memberikan kebebasan untuk menerapkan strategi baru. (2) Kepala sekolah memberikan kebebasan hanya untuk program para wakasek saja (3) Kepala sekolah memberi kebebasan dalam menerapkan strategi baru hanya untuk sebagian program kerja (4) Kepala sekolah sangat memberi kebebasan dalam menerapkan strategi baru untuk keseluruhan program kerja <p>46. Tingkat kualitas strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah di tempat bapak/ibu bekerja</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Kurang memiliki tingkat kreativitas (2) Memiliki kreativitas hanya untuk program tertentu saja (3) Memiliki kreativitas yang tinggi dalam mencari cara mencapai tujuan Kepala sekolah (4) Memiliki tingkat kreativitas yang tinggi dalam mencari cara mencapai tujuan <p>47. Seberapa mampu kepala sekolah melakukan inisiatif pelaksanaan strategi baru mengelola sekolah bapak/ibu</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak mampu melakukan inisiatif (2) Kurang mampu melakukan inisiatif (3) Mampu melakukan inisiatif (4) Sangat mampu melakukan inisiatif
--	--	--	-------------	--

			<p>2. Membangun koalisi dengan orang-orang penting untuk mendapatkan persetujuan atas perubahan.</p>		<p>48. Tingkat kemampuan kepala sekolah dalam membangun koalisi dengan orang-orang penting untuk mendapatkan persetujuan perubahan?</p> <p>(1) Mampu membangun koalisi hanya dengan rekan dekat saja.</p> <p>(2) Mampu membangun koalisi hanya dengan pejabat saja</p> <p>(3) Mampu membangun koalisi dengan sebagian <i>stakeholder</i></p> <p>(4) Mampu membangun koalisi dengan seluruh <i>stakeholder</i></p>
--	--	--	--	--	---









LAMPIRAN A.2.
ALAT INSTRUMEN PENELITIAN
PENGANTAR ANGKET

Kepada

Yth. Bapak /Ibu Guru

Di Indramayu

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penyusunan tesis saya yang berjudul **“HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DENGAN KINERJA GURU SMA DI KABUPATEN INDRAMAYU”**, pada program S2 Kepengawasan Fisip Universitas Indonesia, maka mohon bantuan bapak / Ibu guru sebagai responden dalam penelitian ini.(Angket terlampir)

Saya mengharapkan jawaban apa adanya sesuai persepsi bapak / ibu agar dapat diolah menjadi informasi yang benar.

Demikianlah pengantar ini dibuat, atas perhatian serta bantuannya saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, 11 Oktober 2011

Hormat saya,

Sri Lelis M.

NPM : 1006804571

Universitas Indonesia

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

1. Sebelum mengisi pertanyaan berikut, kami mohon kesediaan bapak / ibu untuk membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian ini.
2. Setiap pertanyaan pilihlah salah satu jawaban yang paling sesuai dengan keadaan bapak / ibu, lalu bubuhkan tanda X pada jawaban yang paling tepat menurut bapak dan ibu .
3. Mohon setiap pernyataan diisi seluruhnya.

I Karakteristik Responden :

- a. Umur
- :1 < 30 thn
2 31-40 thn
3 41-50 thn
4 > 50 thn *)
- b. Jenis kelamin
- :1 laki-laki
2 perempuan *)
- c. Bekerja di instansi
- :1 SMA Negeri 1 Indramayu
2 SMA Negeri 1 Sindang
3 SMA Negeri 1 Lohbener
4 SMA Negeri 1 Losarang
5 SMA Negeri 1 Kandanghaur
6 SMA Negeri 1 Hargelis
- d. .Lama bekerja
- :1 < 10 thn
2 11-20 thn
3 21-30 thn
4 30 thn *)
- e. Pendidikan terakhir
- :1 Diploma
2 S1
3 S2
4 S3 *)
- f. Status perkawinan
- : Belum nikah
 Sudah nikah

II. Daftar Pernyataan

Berikan penilaian bapak / ibu pada pernyataan-pernyataan berikut ini, dengan cara memberi tanda silang X pada jawaban yang paling sesuai menurut Bapak / Ibu!

No	I. Tipe A
1	<p>Hal yang paling penting dalam persiapan pelaksanaan pengajaran yang dilakukan bapak / ibu :</p> <ol style="list-style-type: none">(1) Menentukan tujuan, menganalisis materi dan menentukan sumber belajar(2) Menentukan tujuan, menentukan metoda ,sumber belajar, dan media pembelajaran(3) Menentukan tujuan, metoda pembelajaran dan menyusun perangkat penilaian(4) Menentukan tujuan, menyusun perangkat penilaian, menentukan teknik penilaian dan alokasi waktu
2	<p>Tingkat kesulitan dari implementasi RPP bagi Bapak / Ibu:</p> <ol style="list-style-type: none">(1) Tidak sulit, dalam menyesuaikan program dengan kalender akademik.(2) Cukup sulit, dalam menyesuaikan program dengan kalender akademik(3) Sulit, dalam menyesuaikan sebagian rencana program dengan kalender akademik(4) Sangat sulit, dalam menyesuaikan rencana program dengan kalender Akademik
3	<p>Keterlibatan bapak / ibu dalam menyusun silabus ke dalam RPP:</p> <ol style="list-style-type: none">(1) RPP disusun sendiri, tidak melibatkan siapa pun(2) RPP disusun sendiri berdasarkan musyawarah guru mata pelajaran Tingkat sekolah(3) RPP disusun sendiri berdasarkan musyawarah guru mata pelajaran Tingkat kabupaten(4) RPP disusun sendiri berdasarkan masukan dari tim pengembang Kurikulum tingkat sekolah

4	<p>Bagaimanakah standar nilai KKM, di sekolah Bapak/Ibu</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Nilai KKM sama dengan dua tahun sebelumnya dan sesuai dengan intake dan sarana prasarana (2) Nilai KKM sama dengan satu tahun sebelumnya sesuai dengan intake dan sarana prasarana (3) Nilai KKM berganti dalam setiap tahun sesuai dengan intake dan sarana prasarana (4) Nilai KKM dua kali dalam satu tahun sesuai dengan intake dan sarana prasarana
5	<p>Seberapa sering Bapak/Ibu membuat LKS dalam 3 tahun terakhir ini</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Sekali dalam tiga tahun terakhir (2) Dua kali dalam tiga tahun terakhir (3) Tiga kali dalam tiga tahun terakhir (4) Empat kali dalam tiga tahun terakhir
6	<p>Pengisian agenda kegiatan belajar mengajar yang dilakukan Bapak/Ibu di kelas selalu</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Selalu dilaksanakan secara tidak teratur (2) Selalu diakhir pembelajaran (3) Selalu ditengah pembelajaran (4) Selalu diawal pembelajaran
7	<p>Implementasi RPP dalam kegiatan inti yang dilakukan bapak / ibu di sekolah</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Hanya melakukan eksplorasi dan konfirmasi (2) Hanya melakukan elaborasi dan konfirmasi (3) Hanya melakukan eksplorasi dan elaborasi (4) Melakukan eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi
8	<p>Bagaimanakah implementasi pendidikan karakter yang dilaksanakan di sekolah bapak/ibu</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Pendidikan karakter tersirat dalam apersepsi (2) Pendidikan karakter dalam kegiatan penutup (3) Pendidikan karakter tersirat dalam refleksi (4) Pendidikan karakter tersirat dalam kegiatan inti
9	<p>Tingkat kualitas usaha yang bapak/ibu lakukan untuk membiasakan siswa berani dalam mengeluarkan pendapat:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Memberikan sedikit kesempatan baik situasi formal di kelas maupun non formal di luar kelas, yang disesuaikan dengan situasi. (2) Memberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat hanya dalam Situasi non formal di luar kelas (3) Memberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat hanya dalam situasi formal di kelas. (4) Memberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat sebebas-bebasnya baik dalam suasana formal maupun informal
10	<p>Seberapa sering bapak/ibu dalam satu minggu mengakses internet dalam proses belajar mengajar:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> (1) Dalam satu minggu, hanya 1 hari mengakses internet (2) Dalam satu minggu hanya 3 hari mengakses internet (3) Dalam satu minggu hanya 4 hari mengakses internet (4) Dalam satu minggu setiap hari mengakses internet
11	<p>Pendapat bapak / ibu tentang pengembangan bahan ajar dalam bentuk audio visual?</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Kurang diperlukan karena hanya sebagai alat bantu pembelajaran pada materi tertentu (2) Diperlukan untuk keseluruhan materi bahan ajar (3) Diperlukan hanya untuk materi tertentu saja (4) Diperlukan, hanya pelaksanaannya disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan
12	<p>Tingkat penguasaan bahasa Inggris bapak / ibu dalam proses pembelajaran :</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Tidak menguasai Bahasa Inggris, baik pasif maupun aktif (2) Hanya menguasai Bahasa Inggris sedikit pasif dan sedikit aktif (3) Hanya menguasai Bahasa Inggris secara pasif (4) Menguasai Bahasa Inggris baik pasif maupun aktif
13	<p>Seberapa sering , bapak / ibu membuat analisis butir soal dari tes yang sudah diberikan kepada siswa?</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Hanya satu kali setelah ulangan umum (2) Hanya beberapa kali setelah ulangan harian (3) Hanya dua kali yaitu setelah ulangan harian dan ulangan umum (4) Setiap selesai ulangan harian
14	<p>Ketika bapak / ibu memberikan tugas mandiri berstruktur, setelah berapa hari tugas siswa yang telah dikoreksi dikembalikan?</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 7 hari setelah dikoreksi (2) 5 hari setelah dikoreksi (3) 4 hari setelah dikoreksi (4) 2 hari setelah dikoreksi
15	<p>Bagaimana mekanisme penyusunan soal di sekolah bapak/ibu</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Soal dibuat sendiri (2) Soal dibuat berdasarkan referensi buku-buku yang relevan (3) Soal dibuat berdasarkan referensi dari internet (4) Soal dibuat berdasarkan referensi dari bank soal

16	<p>Pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar siswa yang dilakukan bapak/ibu adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Melaksanakan remedial tetapi tidak melaksanakan pengayaan (2) Melaksanakan remedial dan pengayaan hanya sesekali dan tidak teratur (3) Melaksanakan remedial dan pengayaan secara teratur tetapi tidak ada tindak lanjut untuk dievaluasi dan dianalisis (4) Melaksanakan remedial, dan pengayaan secara teratur serta ada tindak lanjut untuk dievaluasi dan dianalisis
----	---

No	II. Tipe B
17	<p>Tingkat kebebasan dari lembaga dalam memberi wewenang kepada guru untuk melakukan inovasi :</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Hanya orang-orang tertentu yang diberikan kebebasan untuk berinovasi (2) Hanya para wakil kepala sekolah yang diberi kebebasan berinovasi (3) Hanya separuh dari jumlah guru yang diberi kebebasan untuk berinovasi (4) Seluruh guru diberi kebebasan untuk berinovasi
18	<p>Tingkat kualitas lembaga dalam melakukan inovasi manajemen di sekolah anda:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak berusaha berinovasi sama sekali (2) Berusaha berinovasi dalam manajemen tertentu saja, sesuai kebutuhan (3) Berusaha berinovasi dalam sebagian manajemen (4) Selalu berusaha berinovasi dalam keseluruhan manajemen
19	<p>Tingkat keberanian lembaga dalam menanggung resiko dari sebuah kebijakan yang diterapkan oleh sekolah:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak berani sama sekali menerapkan sebuah kebijakan yang beresiko (2) Berani menerapkan sebuah kebijakan yang beresiko hanya bagi sebagian sivitas akademika (3) Berani menerapkan sebuah kebijakan yang hanya sedikit beresiko bagi seluruh sivitas akademika (4) Sangat berani menerapkan sebuah kebijakan yang beresiko bagi seluruh sivitas akademika
20	<p>Tingkat keberanian lembaga dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kesejahteraan guru dan pegawai:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak berani sama sekali untuk menaikkan honor (2) Berani dalam menaikkan honor untuk para wakasek saja (3) Berani dalam menaikkan honor untuk sebagian personil (4) Sangat berani dalam menaikkan honor untuk seluruh personil

21	<p>Seberapa sering lembaga dalam satu tahun melakukan evaluasi secara teliti terhadap program kerja yang sudah dijalankan:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Dalam satu tahun 1 kali, yaitu hanya di akhir tahun saja. (2) Dalam satu tahun 2 kali, yaitu awal tahun dan akhir tahun (3) Dalam satu tahun 3 kali, yaitu di awal tahun, pertengahan dan akhir tahun (4) Dalam satu tahun tidak tentu karena disesuaikan dengan jumlah program kerja
22	<p>Tingkat usaha lembaga dalam menganalisis kemajuan organisasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak menunjukkan perhatian dan dukungan biaya (2) Menunjukkan sedikit perhatian dan sedikit dukungan biaya (3) Menunjukkan perhatian dan sedikit dukungan biaya (4) Menunjukkan perhatian dan dukungan baik waktu, maupun biaya
23	<p>Tingkat kepercayaan lembaga terhadap pertanggungjawaban tugas-tugas secara terperinci:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak mempercayai sama sekali, meskipun ada bukti pertanggungjawaban secara terperinci (2) Sedikit mempercayai bila bukti pertanggungjawaban tidak terperinci (3) Mempercayai bila ada sedikit bukti pertanggungjawaban secara terperinci (4) Mempercayai bila ada bukti pertanggungjawaban secara terperinci
24	<p>Tingkat usaha yang dilakukan lembaga dalam mensosialisasikan tujuan yang ingin dicapai:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak pernah mensosialisasikan tujuan baik acara formal maupun non formal (2) Hanya mensosialisasikan tujuan dalam pertemuan non formal (3) Hanya mensosialisasikan tujuan dalam acara rapat (4) Selalu mensosialisasikan tujuan dalam berbagai kesempatan
25	<p>Tingkat pencapaian tujuan organisasi yang telah diraih dalam satu tahun?</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Hanya beberapa program kerja yang bersifat rutin (2) Separuh dari program kerja yang telah ditentukan (3) Lebih dari separuh program kerja yang telah ditentukan (4) Seluruh dari program kerja yang telah ditentukan
26	<p>Tingkat kualitas lembaga dalam pengambilan keputusan yang berdampak terhadap anggota:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak ada pertimbangan (2) Kurang pertimbangan (3) Penuh pertimbangan (4) Sangat penuh pertimbangan
27	<p>Tingkat kualitas kerjasama di lembaga Bapak/ Ibu:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Tidak aktif dilakukan, baik formal maupun non formal (2) Aktif dilakukan dalam suasana non formal saja (3) Aktif dilakukan dalam suasana formal saja (4) Sangat aktif dilakukan baik formal maupun non formal

28	Tingkat kualitas dorongan lembaga terhadap keberhasilan tim dan bukan keberhasilan perorangan: (1) Tidak mendorong baik kegiatan formal maupun non formal (2) Mendorong dalam kegiatan non formal saja (3) Mendorong dalam kegiatan formal saja (4) Sangat mendorong baik kegiatan formal maupun non formal
29	Tingkat usaha lembaga dalam melakukan sosialisasi tentang pentingnya profesionalisme dalam bekerja: (1) Tidak pernah mensosialisasikan sama sekali (2) Hanya mensosialisasikan dalam pertemuan non formal (3) Hanya mensosialisasikan dalam rapat (4) Selalu mensosialisasikan dalam berbagai kesempatan
30	Tingkat kualitas lembaga dalam mendorong semangat dalam bekerja: (1) Tidak mendorong baik kegiatan formal maupun non formal (2) Mendorong dalam kegiatan non formal saja (3) Mendorong dalam kegiatan formal saja (4) Sangat mendorong dalam berbagai kegiatan
31	Tingkat kualitas tuntutan Lembaga terhadap kinerja yang bisa bersaing dengan lembaga lain: (1) Tidak menuntut sama sekali (2) Menuntut untuk para wakasek saja (3) Menuntut untuk sebagian sivitas akademika yaitu guru dan siswa (4) Sangat menuntut bagi seluruh sivitas akademika
32	Tingkat stabilitas yang terjadi pada lembaga Bapak/Ibu: (1) Tidak mantap dalam berbagai situasi (2) Mantap meskipun situasi kurang kondusif (3) Mantap meskipun situasi tidak kondusif (4) Sangat mantap, dalam berbagai situasi

No	III. Tipe C
33	Tingkat kesesuaian struktur organisasi yang dibuat kepala sekolah dengan kebutuhan program kerja: (1) Tidak ada kesesuaian antara struktur organisasi dengan program kerja (2) Kurang sesuai antara struktur organisasi dengan program kerja (3) Ada kesesuaian antara struktur organisasi dengan beberapa kebutuhan program kerja (4) Ada kesesuaian antara struktur organisasi dengan seluruh kebutuhan program kerja
34	Tingkat kualitas koordinasi dari kepala sekolah : (1) Tidak melakukan koordinasi, baik kegiatan formal maupun non formal

	<ul style="list-style-type: none"> (2) Melakukan koordinasi hanya dalam kegiatan non formal saja (3) Melakukan koordinasi, hanya dalam kegiatan formal saja (4) Melakukan koordinasi dalam seluruh kegiatan
35	<p>Tingkat jaminan kepala sekolah terhadap kejelasan pembagian Job deskripsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Tidak menjamin sama sekali job deskripsi yang jelas dan profesional (2) Menjamin job deskripsi tetapi tidak jelas dan tidak profesional (3) Menjamin job deskripsi dengan jelas tapi tidak profesional (4) Menjamin job deskripsi dengan jelas dan professional
36	<p>Tingkat kualitas keterlibatan kepala sekolah dalam Pelaksanaan program kerja sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Sama sekali tidak melibatkan diri baik aktif maupun pasif (2) Hanya mengandalkan para wakasek saja (3) Ikut terlibat hanya secara pasif dalam setiap pelaksanaan program (4) Ikut terlibat secara aktif dalam setiap pelaksanaan program
37	<p>Tingkat kualitas manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Baik hanya untuk kegiatan ekstrakurikuler (2) Baik hanya untuk kegiatan akademik (3) Baik hanya untuk sebagian program kerja sekolah (4) Baik untuk keseluruhan program kerja sekolah
38	<p>Tingkat kualitas ketegasan dari kepala sekolah terhadap sivitas akademika yang melanggar peraturan:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Tidak tegas sama sekali (2) Tegas, tetapi tidak berlaku bagi orang yang memiliki kedekatan (3) Tegas, tetapi hanya untuk sebagian personil (4) Sangat tegas, dan berlaku untuk seluruh personil
39	<p>Tingkat kualitas kemampuan kepala sekolah dalam menjaga hubungan yang harmonis dengan seluruh pegawai:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Mampu menjaga hubungan yang harmonis hanya dengan orang-orang tertentu saja (2) Mampu menjaga hubungan yang harmonis dengan para wakil kepala sekolah saja (3) Mampu menjaga hubungan yang harmonis hanya dengan separuh anggota sivitas akademika (4) Mampu menjaga hubungan yang harmonis dengan seluruh sivitas akademika
40	<p>Tingkat kualitas keadilan yang dilakukan kepala sekolah</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Berlaku adil hanya untuk para wakasek saja (2) Berlaku adil hanya untuk orang-orang tertentu yang dipercaya (3) Berlaku adil hanya untuk sebagian guru yang dianggap kompeten (4) Berlaku adil untuk seluruh guru
41	<p>Bagaimana implementasi kerjasama yang dilakukan kepala sekolah bapak/ibu</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Hanya melakukan kerjasama dengan guru tertentu

	<ul style="list-style-type: none"> (2) Hanya melakukan kerjasama dengan sebagian guru (3) Hanya melakukan kerjasama dengan para wakasek dan staf (4) Hanya melakukan kerjasama dengan seluruh personil
42	<p>Tingkat kualitas dukungan kepala sekolah dalam mendorong terjadinya inovasi penyelesaian pekerjaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Tidak mendukung sama sekali inovasi penyelesaian suatu pekerjaan (2) Mendukung dalam inovasi penyelesaian pekerjaan tertentu saja (3) Mendukung dalam inovasi penyelesaian pekerjaan formal saja (4) Sangat mendukung dalam inovasi penyelesaian seluruh pekerjaan
43	<p>Tingkat kualitas dorongan kepala sekolah terhadap pengembangan professional guru</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Kurang mampu mendorong guru untuk melanjutkan studi keilmuan (2) Mampu mendorong sebagian guru untuk melanjutkan studi keilmuan secara beasiswa (3) Mampu mendorong sebagian guru untuk melanjutkan studi keilmuawan secara mandiri (4) Mampu mendorong seluruh guru untuk melanjutkan keilmuan secara mandiri
44	<p>Tingkat kualitas kepedulian kepala sekolah dalam memberikan penghargaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Memberikan penghargaan hanya untuk orang-orang tertentu saja . (2) Memberikan penghargaan hanya bagi para wakil kepala sekolah yang berprestasi (3) Memberikan penghargaan bagi seluruh civitas akademika yang berprestasi (4) Memberikan penghargaan bagi seluruh sivitas akademika baik yang berprestasi maupun tidak berprestasi
45	<p>Tingkat kualitas wewenang yang diberikan kepala sekolah untuk menerapkan strategi baru:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Kepala sekolah sama sekali tidak memberikan kebebasan untuk menerapkan strategi baru. (2) Kepala sekolah memberikan kebebasan hanya untuk program para wakasek saja (3) Kepala sekolah memberi kebebasan dalam menerapkan strategi baru hanya untuk sebagian program kerja (4) Kepala sekolah sangat memberi kebebasan dalam menerapkan strategi baru untuk keseluruhan program kerja
46	<p>Tingkat kualitas strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah di tempat bapak/ibu bekerja</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Kurang memiliki tingkat kreativitas (2) Memiliki kreativitas hanya untuk program tertentu saja (3) Memiliki kreativitas yang tinggi dalam mencari cara mencapai tujuan (4) Kepala sekolah memiliki tingkat kreativitas yang tinggi dalam

	mencari cara mencapai tujuan
47	Seberapa mampu kepala sekolah melakukan inisiatif pelaksanaan strategi baru mengelola sekolah bapak/ibu (1) Tidak mampu melakukan inisiatif (2) Kurang mampu melakukan inisiatif (3) Mampu melakukan inisiatif (4) Sangat mampu melakukan inisiatif
48	Tingkat kemampuan kepala sekolah dalam membangun koalisi dengan orang-orang penting untuk mendapatkan persetujuan perubahan? (1) Mampu membangun koalisi hanya dengan rekan dekat saja. (2) Mampu membangun koalisi hanya dengan pejabat saja (3) Mampu membangun koalisi dengan sebagian <i>stakeholder</i> (4) Mampu membangun koalisi dengan seluruh <i>stakeholder</i>



LAMPIRAN B
HASIL UJI INSTRUMEN

LAMPIRAN B.1. HASIL UJI VALIDITAS INSTRUMEN PENELITIAN

LAMPIRAN B.2. HASIL UJI REALIBILITAS INSTRUMEN PENELITIAN





LAMPIRAN B.1.

HASIL UJI VALIDITAS INSTRUMEN PENELITIAN

1. Variabel Y

- a. Membuat tabel penolong Nilai Validitas

Contoh No item 1

Tabel. B.1. Penolong Uji Validitas.

No. Responden	X	Y	X ²	Y ²	XY
1	3	51	9	2601	153
2	4	52	16	2704	208
3	3	52	9	2704	156
4	4	60	16	3600	240
5	4	59	16	3481	236
6	3	50	9	2500	150
7	4	50	16	2500	200
8	4	50	16	2500	200
9	3	48	9	2304	144
10	4	53	16	2809	212
11	4	55	16	3025	220
12	4	62	16	3844	248
13	4	55	16	3025	220
14	4	58	16	3364	232
15	3	50	9	2500	150
16	4	62	16	3844	248
17	4	58	16	3364	232
18	4	64	16	4096	256
19	4	47	16	2209	188
20	3	54	9	2916	162
21	4	60	16	3600	240
22	4	62	16	3844	248
23	3	46	9	2116	138
24	4	52	16	2704	208
25	3	46	9	2116	138
26	4	48	16	2304	192
27	4	54	16	2916	216
28	1	53	1	2809	53
29	4	52	16	2704	208
30	2	52	4	2704	104
31	2	52	4	2704	104
32	4	48	16	2304	192
33	4	59	16	3481	236
34	4	52	16	2704	208
35	3	53	9	2809	159
36	4	52	16	2704	208
37	1	44	1	1936	44
38	1	47	1	2209	47
39	1	42	1	1764	42
40	1	43	1	1849	43
41	1	49	1	2401	49

No. Responden	X	Y	X ²	Y ²	XY
42	3	49	9	2401	147
43	3	52	9	2704	156
44	1	44	1	1936	44
45	1	45	1	2025	45
46	2	41	4	1681	82
47	2	47	4	2209	94
48	1	45	1	2025	45
49	4	54	16	2916	216
50	4	55	16	3025	220
51	3	52	9	2704	156
52	3	61	9	3721	183
53	4	48	16	2304	192
54	4	53	16	2809	212
55	4	53	16	2809	212
56	4	51	16	2601	204
57	3	50	9	2500	150
58	4	53	16	2809	212
59	4	53	16	2809	212
60	4	63	16	3969	252
61	4	48	16	2304	192
62	3	50	9	2500	150
63	4	63	16	3969	252
64	4	50	16	2500	200
65	3	54	9	2916	162
66	4	64	16	4096	256
67	4	59	16	3481	236
68	2	50	4	2500	100
69	4	57	16	3249	228
70	4	56	16	3136	224
71	4	61	16	3721	244
72	4	63	16	3969	252
73	4	54	16	2916	216
74	3	53	9	2809	159
75	4	45	16	2025	180
76	3	54	9	2916	162
77	4	47	16	2209	188
78	4	51	16	2601	204
79	4	59	16	3481	236
80	4	55	16	3025	220
81	1	37	1	1369	37
82	1	39	1	1521	39
83	2	45	4	2025	90
84	1	40	1	1600	40
85	1	49	1	2401	49
86	3	51	9	2601	153
87	3	51	9	2601	153
88	1	41	1	1681	41
89	1	45	1	2025	45
90	2	41	4	1681	82
91	2	44	4	1936	88
92	1	48	1	2304	48
93	3	49	9	2401	147

No. Responden	X	Y	X ²	Y ²	XY
94	4	57	16	3249	228
95	3	56	9	3136	168
96	3	61	9	3721	183
97	4	64	16	4096	256
98	4	57	16	3249	228
99	4	56	16	3136	224
100	4	52	16	2704	208
101	3	49	9	2401	147
102	4	55	16	3025	220
103	4	60	16	3600	240
104	2	53	4	2809	106
105	4	62	16	3844	248
106	3	47	9	2209	141
107	4	57	16	3249	228
108	4	57	16	3249	228
109	3	55	9	3025	165
110	4	60	16	3600	240
111	3	43	9	1849	129
112	3	45	9	2025	135
113	4	58	16	3364	232
114	4	60	16	3600	240
115	4	56	16	3136	224
116	4	63	16	3969	252
117	4	57	16	3249	228
118	4	58	16	3364	232
119	4	45	16	2025	180
120	3	52	9	2704	156
121	2	53	4	2809	106
122	4	51	16	2601	204
123	4	59	16	3481	236
124	4	56	16	3136	224
125	1	40	1	1600	40
126	3	41	9	1681	123
127	1	39	1	1521	39
128	1	40	1	1600	40
129	1	49	1	2401	49
130	3	56	9	3136	168
131	3	51	9	2601	153
132	1	46	1	2116	46
133	1	46	1	2116	46
134	3	42	9	1764	126
135	2	47	4	2209	94
136	1	45	1	2025	45
137	4	54	16	2916	216
138	4	61	16	3721	244
139	3	56	9	3136	168
140	3	56	9	3136	168
141	4	64	16	4096	256
142	4	57	16	3249	228
143	4	56	16	3136	224
144	4	49	16	2401	196
145	3	51	9	2601	153
146	4	55	16	3025	220

No. Responden	X	Y	X ²	Y ²	XY
147	4	59	16	3481	236
148	4	64	16	4096	256
149	4	63	16	3969	252
150	4	55	16	3025	220
151	4	63	16	3969	252
152	4	57	16	3249	228
153	3	55	9	3025	165
154	4	64	16	4096	256
155	4	62	16	3844	248
156	4	58	16	3364	232
157	4	54	16	2916	216
158	4	60	16	3600	240
159	4	62	16	3844	248
160	4	58	16	3364	232
161	4	54	16	2916	216
162	4	54	16	2916	216
163	4	45	16	2025	180
164	3	54	9	2916	162
165	4	58	16	3364	232
166	4	51	16	2601	204
167	4	51	16	2601	204
168	4	57	16	3249	228
jumlah	543	8871	1945	475229	29440

b. Perhitungan Validitas dengan menggunakan Rumus Product Moment

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{168(29440) - (543)(8871)}{\sqrt{(168 * (1945) - (543)^2)(168 * (475229) - (8871)^2)}}$$

$$r_{xy} = 0.675$$

c. Kesimpulan

Dari hasil perhitungan diperoleh $r_{hitung} = 0.675$ sedangkan r_{tabel} dengan tingkat kepercayaan 95% dengan $db = n - 2 = 168 - 2 = 166$ diperoleh nilai 0.159. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai $r_{hitung} = 0.675 > r_{tabel(n=166, \alpha=0.05)} = 0.159$, maka diambil kesimpulan bahwa soal item no 1 valid.

LAMPIRAN B.2.

HASIL UJI REALIBILITAS INSTRUMEN PENELITIAN

1. Uji Reabilitas Variabel Y

Langkah- langkah perhitungan uji validitas :

1. Hitung jumlah variansi butir
2. Hitung variansi total dengan melihat tabel butir soal untuk variabel Y, maka diperoleh data sebagai berikut :

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{N}}{N}$$

$$\sum S_i^2 = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$$

$$S_t^2 = \frac{\sum X_t^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{N}}{N}$$

$$S_i^2 = \frac{(1945) - \frac{(543)^2}{168}}{168} = 1.131$$

$$\sum S_t^2 = \frac{424561 - \frac{(8385)^2}{168}}{168} = 40.527$$

3. Setelah diketahui variansi butir dan jumlah variansi total maka langkah selanjutnya memasukkan rumus alpha :

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

$$r_{11} = \frac{168}{168-1} \left(1 - \frac{11.084}{36.069} \right) = 0.739$$

Upaya untuk mengetahui reliabilitas maka menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$t = 0.739 \sqrt{\frac{168-2}{1-(0.739)^2}} = 14.13$$

Dengan taraf signifikansi sebesar 5% karena peneliti yakin bahwa penelitian yang dilakukan benar sebanyak 95% sehingga kesalahan atau kekeliruan penelitian sebesar 5%. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $t_{\text{hitung}} = 14.13 \geq t_a$ ($db = n - 2$) = 1.96, maka alat ukur yang digunakan sudah reliabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa instrument kuesioner variabel Y adalah reliabel.

2. Uji Reabilitas Variabel X1

Langkah- langkah perhitungan uji validitas :

1. Hitung jumlah variansi butir
2. Hitung variansi total dengan melihat tabel butir soal untuk variabel Y, maka diperoleh data sebagai berikut :

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{N}}{N}$$

$$\sum S_i^2 = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$$

$$S_t^2 = \frac{\sum X_t^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{N}}{N}$$

$$S_i^2 = \frac{(1911) - \frac{(547)^2}{168}}{168} = 0.774$$

$$\sum S_t^2 = \frac{\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}}{n}$$

$$\sum St^2 = \frac{468322 - \frac{(8826)^2}{168}}{168} = 27.630$$

3. Setelah diketahui variansi butir dan jumlah variansi total maka langkah selanjutnya memasukkan rumus alpha :

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right)$$

$$r_{11} = \frac{168}{168-1} \left(1 - \frac{10.069}{27.630} \right) = 0.678$$

Upaya untuk mengetahui reliabilitas maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$t = 0.678 \sqrt{\frac{168-2}{1-(0.678)^2}} = 11.88$$

Dengan taraf signifikansi sebesar 5% karena peneliti yakin bahwa penelitian yang dilakukan benar sebanyak 95% sehingga kesalahan atau kekeliruan penelitian sebesar 5%. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $t_{\text{hitung}} = 11.88 \geq t_a (db = n - 2) = 1.96$, maka alat ukur yang digunakan sudah reliabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa instrument kuesioner variabel X1 adalah reliabel.

Uji Validitas Variabel X2

Langkah- langkah perhitungan uji validitas :

1. Hitung jumlah variansi butir
2. Hitung variansi total dengan melihat tabel butir soal untuk variabel Y, maka diperoleh data sebagai berikut :

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{N}}{N}$$

$$\sum S_i^2 = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$$

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{N}}{N}$$

$$S_i^2 = \frac{(1535) - \frac{(487)^2}{168}}{168} = 0.734$$

$$\sum St^2 = \frac{\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}}{n}$$

$$\sum St^2 = \frac{464049 - \frac{(8775)^2}{168}}{168} = 34$$

3. Setelah diketahui variansi butir dan jumlah variansi total maka langkah selanjutnya memasukkan rumus alpha :

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

$$r_{11} = \frac{168}{168-1} \left(1 - \frac{10180}{34} \right) = 0.747$$

Upaya untuk mengetahui reliabilitas maka menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$t = 0.678 \sqrt{\frac{168-2}{1-(0.678)^2}} = 11.88$$

Dengan taraf signifikansi sebesar 5% karena peneliti yakin bahwa penelitian yang dilakukan benar sebanyak 95% sehingga kesalahan atau kekeliruan penelitian sebesar 5%. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung} = 11.88 \geq t_a (db = n - 2) = 1.96$, maka alat ukur yang digunakan sudah reliabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa instrument kuesioner variabel X1 adalah reliabel.



LAMPIRAN C
LAIN-LAINNYA

LAMPIRAN C.1. DISTRIBUSI TABEL

LAMPIRAN C.2. SURAT IJIN PENELITIAN

LAMPIRAN C.3. BUKTI BIMBINGAN



TABEL 1
HARGA CHI KUDRAT (χ^2)

d.b.	Taraf Signifikansi					
	50%	30%	20%	10%	5%	1%
1	0,455	1,074	1,642	2,706	3,841	6,635
2	1,386	2,408	3,219	3,605	5,991	9,210
3	2,366	3,665	4,642	6,251	7,815	11,341
4	3,357	4,878	5,989	7,779	9,488	13,277
5	4,351	6,064	7,289	9,236	11,070	15,086
6	5,348	7,231	8,558	10,645	12,592	16,812
7	6,346	8,383	9,803	12,017	14,017	18,475
8	7,344	9,524	11,030	13,362	15,507	20,090
9	8,343	10,656	12,242	14,684	16,919	21,666
10	9,342	11,781	13,442	15,987	18,307	23,209
11	10,341	12,899	14,631	17,275	19,675	24,725
12	11,340	14,011	15,812	18,549	21,026	26,217
13	12,340	15,119	16,985	19,812	22,362	27,688
14	13,339	16,222	18,151	21,064	23,685	29,141
15	14,339	17,322	19,311	22,307	24,996	30,578
16	15,338	18,418	20,465	23,542	26,296	32,000
17	16,338	19,511	21,615	24,769	27,587	33,409
18	17,338	20,601	22,760	25,989	28,869	34,805
19	18,338	21,689	23,900	27,204	30,144	36,191
20	19,337	22,775	25,038	28,412	31,410	37,566
21	20,337	23,858	26,171	29,615	32,671	38,932
22	21,337	24,939	27,301	30,813	33,924	40,289
23	22,337	26,018	28,429	32,007	35,172	41,638
24	23,337	27,096	29,553	33,194	36,415	42,980
25	24,337	28,172	30,675	34,382	37,652	44,314
26	25,336	29,246	31,795	35,563	38,885	45,642
27	26,336	30,319	32,912	36,741	40,113	46,963
28	27,336	31,391	34,027	37,916	41,337	48,278
29	28,336	32,461	35,139	39,087	42,557	49,588
30	29,336	33,530	36,250	40,256	43,773	50,892

TABEL 2
KURVE NORMAL PRESENTASE
DAERAH KURVE NORMAL
dari 0 - z



z	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0,0	00,00	00,40	00,80	01,20	01,60	01,99	02,39	02,79	03,19	03,59
0,1	03,98	04,38	04,78	05,17	05,57	05,96	06,36	06,75	07,14	07,53
0,2	07,93	08,32	08,71	09,10	09,48	09,87	10,26	10,64	11,03	11,41
0,3	11,79	12,17	12,55	12,93	13,31	13,68	14,06	14,43	14,80	15,17
0,4	15,54	15,91	16,28	16,64	17,00	17,36	17,72	18,08	18,44	18,79
0,5	19,14	19,50	19,85	20,19	20,54	20,88	21,23	21,57	21,90	22,24
0,6	22,57	22,91	23,24	23,57	23,89	24,22	24,54	24,86	25,17	25,49
0,7	25,80	26,11	26,42	26,73	27,03	27,34	27,64	27,94	28,23	28,52
0,8	28,81	29,10	29,39	29,67	29,95	30,23	30,51	30,78	31,06	31,33
0,9	31,59	31,86	32,12	32,38	32,64	32,89	33,15	33,40	33,65	33,89
1,0	34,13	34,38	34,61	34,85	35,08	35,31	35,54	35,77	35,99	36,21
1,1	36,43	36,65	36,86	37,08	37,29	37,49	37,70	37,90	38,10	38,30
1,2	38,49	38,69	38,88	39,07	39,25	39,44	39,62	39,80	39,97	40,15
1,3	40,32	40,49	40,66	40,82	40,99	41,15	41,31	41,47	41,62	41,77
1,4	41,92	42,07	42,22	42,36	42,51	42,65	42,79	42,92	43,06	43,19
1,5	43,32	43,45	43,57	43,70	43,82	43,94	44,06	44,19	44,29	44,41
1,6	44,52	44,63	44,74	44,84	44,95	45,05	45,15	45,25	45,35	45,45
1,7	45,55	45,64	45,73	45,82	45,91	45,99	46,08	46,16	46,25	46,33
1,8	46,41	46,49	46,56	46,64	46,71	46,78	46,86	46,93	46,99	47,06
1,9	47,13	47,19	47,26	47,32	47,38	47,44	47,50	47,56	47,61	47,67

TABEL 3
HARGA r PRODUCT MOMENT

z	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.0	47,72	47,78	47,83	47,88	47,93	47,98	48,03	48,08	48,12	48,17
2.1	48,21	48,26	48,30	48,34	48,38	48,42	48,46	48,50	48,54	48,57
2.2	48,61	48,64	48,68	48,71	48,75	48,78	48,81	48,84	48,87	48,90
2.3	48,93	48,96	48,98	49,01	49,04	49,06	49,09	49,11	49,13	49,16
2.4	49,18	49,20	49,22	49,25	49,27	49,29	49,31	49,32	49,34	49,36
2.5	49,38	49,40	49,41	49,43	49,45	49,46	49,48	49,49	49,51	49,52
2.6	49,53	49,55	49,56	49,57	49,59	49,60	49,61	49,62	49,63	49,64
2.7	49,65	49,66	49,67	49,68	49,69	49,70	49,71	49,72	49,72	49,74
2.8	49,74	49,75	49,76	49,77	49,77	49,78	49,79	49,79	49,80	49,81
2.9	49,81	49,82	49,82	49,83	49,84	49,84	49,85	49,85	49,86	49,86
3.0	49,87	49,87	49,87	49,88	49,88	49,89	49,89	49,89	49,90	49,90
3.1	49,90	49,91	49,91	49,91	49,92	49,92	49,92	49,92	49,93	49,93
3.2	49,93	49,93	49,94	49,94	49,94	49,94	49,94	49,94	49,95	49,95
3.3	49,95	49,95	49,95	49,96	49,96	49,96	49,96	49,96	49,97	49,97
3.4	49,97	49,97	49,97	49,97	49,97	49,97	49,97	49,97	49,97	49,98
3.5	49,98	49,98	49,98	49,98	49,98	49,98	49,98	49,98	49,98	49,98
3.6	49,98	49,98	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99
3.7	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99
3.8	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99
3.9	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00

N	Taraf Signif		N	Taraf Signif		N	Taraf Signif	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	26	0,388	0,496	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	27	0,381	0,487	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	28	0,374	0,478	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	29	0,367	0,470	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	30	0,361	0,463	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	31	0,355	0,456	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	32	0,349	0,449	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	33	0,344	0,442	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	34	0,339	0,436	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	35	0,334	0,430	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	36	0,329	0,424	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	37	0,325	0,418	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	38	0,320	0,413	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	39	0,316	0,408	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	40	0,312	0,403	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	41	0,308	0,398	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	42	0,304	0,393	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	43	0,301	0,389	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	44	0,297	0,384	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	45	0,294	0,380			
23	0,413	0,526	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
24	0,404	0,515	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
25	0,396	0,505	48	0,284	0,368			
			49	0,281	0,364	1.000	0,062	0,081
			50	0,279	0,361			

TABEL 4
DISTRIBUSI STUDENT'S t

dk	Untuk Uji Dua Pihak					
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
	Untuk Uji Satu Pihak					
	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
1	1,000	1,3078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,955	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,695	1,356	1,782	2,178	2,681	3,055
13	0,694	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,692	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,691	1,341	1,753	2,132	2,623	2,947
16	0,690	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,689	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,688	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878
19	0,688	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,684	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576

TABEL 5
HARGA DISTRIBUSI F

Baris atas untuk 5%
Baris bawah untuk 1%

$v_2 = dk$ penyebut	$v_1 = dk$ pembilang																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	∞	
1	181	200	218	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	246	248	248	248	249	250	251	252	253	253	254	254
2	18,51	18,00	18,18	18,25	18,30	18,33	18,36	18,37	18,38	18,39	18,40	18,41	18,42	18,43	18,44	18,45	18,46	18,47	18,47	18,48	18,48	18,49	18,49	18,50	18,50
3	10,13	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,88	8,84	8,81	8,78	8,76	8,74	8,71	8,69	8,66	8,64	8,62	8,60	8,58	8,57	8,56	8,55	8,54	8,54	8,53
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,28	6,18	6,09	6,04	6,00	5,98	5,93	5,91	5,87	5,84	5,80	5,77	5,74	5,71	5,70	5,68	5,66	5,65	5,64	5,64	5,63
5	6,81	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,78	4,74	4,70	4,68	4,64	4,60	4,58	4,53	4,50	4,48	4,44	4,42	4,40	4,38	4,37	4,37	4,36
6	6,09	5,14	4,78	4,53	4,39	4,28	4,21	4,15	4,10	4,08	4,03	4,00	3,98	3,92	3,87	3,84	3,81	3,77	3,75	3,72	3,71	3,69	3,68	3,67	3,67
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,63	3,60	3,57	3,52	3,49	3,44	3,41	3,38	3,34	3,32	3,29	3,28	3,25	3,24	3,24	3,23
8	5,32	4,48	4,07	3,84	3,68	3,58	3,50	3,44	3,39	3,34	3,31	3,28	3,23	3,20	3,15	3,12	3,08	3,05	3,03	3,00	2,98	2,96	2,94	2,93	2,93
9	5,12	4,28	3,88	3,63	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,13	3,10	3,07	3,02	2,98	2,93	2,90	2,88	2,82	2,80	2,77	2,76	2,73	2,72	2,71	2,71
10	4,98	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,97	2,94	2,91	2,88	2,82	2,77	2,74	2,70	2,67	2,64	2,61	2,59	2,56	2,55	2,54	2,54
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01	2,95	2,90	2,88	2,82	2,79	2,74	2,70	2,65	2,61	2,57	2,53	2,50	2,47	2,45	2,42	2,41	2,40	2,40
12	4,75	3,88	3,49	3,28	3,11	3,00	2,92	2,85	2,80	2,78	2,72	2,68	2,64	2,60	2,54	2,50	2,46	2,42	2,38	2,35	2,32	2,31	2,30	2,29	2,29
13	4,67	3,80	3,41	3,18	3,02	2,92	2,84	2,77	2,72	2,67	2,63	2,60	2,55	2,51	2,48	2,42	2,38	2,34	2,32	2,28	2,26	2,24	2,22	2,21	2,21
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,77	2,70	2,65	2,60	2,56	2,53	2,48	2,44	2,39	2,35	2,31	2,27	2,24	2,21	2,19	2,18	2,14	2,13	2,13
	4,56	3,70	3,30	3,07	2,92	2,81	2,74	2,68	2,63	2,58	2,54	2,51	2,46	2,42	2,37	2,33	2,29	2,25	2,22	2,19	2,17	2,14	2,12	2,11	2,11

v_2 - dk penyebut	v_1 - dk pembilang																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	∞
15	4,54	3,88	3,29	3,08	2,90	2,79	2,70	2,64	2,59	2,55	2,51	2,48	2,43	2,39	2,33	2,29	2,25	2,21	2,18	2,15	2,12	2,10	2,08	2,07
16	4,48	3,83	3,24	3,01	2,85	2,74	2,68	2,59	2,54	2,49	2,45	2,42	2,37	2,33	2,28	2,24	2,20	2,16	2,13	2,09	2,07	2,04	2,02	2,01
17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,62	2,55	2,50	2,45	2,41	2,38	2,33	2,29	2,23	2,19	2,15	2,11	2,08	2,04	2,02	1,99	1,97	1,98
18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,68	2,58	2,51	2,46	2,41	2,37	2,34	2,29	2,25	2,19	2,15	2,11	2,07	2,04	2,00	1,98	1,95	1,93	1,92
19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,55	2,48	2,43	2,38	2,34	2,31	2,26	2,21	2,15	2,11	2,07	2,02	2,00	1,98	1,94	1,91	1,90	1,88
20	4,35	3,48	3,10	2,87	2,71	2,60	2,52	2,45	2,40	2,35	2,31	2,28	2,23	2,18	2,12	2,08	2,04	1,99	1,98	1,92	1,90	1,87	1,85	1,84
21	4,32	3,47	3,07	2,84	2,68	2,57	2,49	2,42	2,37	2,32	2,28	2,25	2,20	2,15	2,09	2,05	2,00	1,98	1,93	1,89	1,87	1,84	1,82	1,81
22	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,47	2,40	2,35	2,30	2,26	2,23	2,18	2,13	2,07	2,03	1,98	1,93	1,91	1,87	1,84	1,81	1,80	1,78
23	4,28	3,42	3,03	2,80	2,64	2,53	2,45	2,38	2,32	2,28	2,24	2,20	2,14	2,10	2,04	2,00	1,98	1,91	1,88	1,84	1,82	1,79	1,77	1,78
24	4,28	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,43	2,36	2,30	2,26	2,22	2,18	2,13	2,09	2,02	1,98	1,94	1,89	1,88	1,82	1,80	1,78	1,74	1,73
25	4,24	3,38	2,99	2,76	2,60	2,49	2,41	2,34	2,28	2,24	2,20	2,16	2,11	2,08	2,00	1,96	1,92	1,87	1,84	1,80	1,77	1,74	1,72	1,71
26	4,22	3,37	2,98	2,74	2,59	2,47	2,39	2,32	2,27	2,22	2,18	2,15	2,10	2,05	1,99	1,95	1,90	1,85	1,82	1,78	1,78	1,72	1,70	1,69
27	4,21	3,35	2,96	2,73	2,57	2,46	2,37	2,30	2,25	2,20	2,16	2,13	2,08	2,03	1,97	1,93	1,88	1,84	1,80	1,78	1,74	1,71	1,68	1,67
28	4,20	3,34	2,95	2,71	2,56	2,44	2,36	2,29	2,24	2,19	2,15	2,12	2,08	2,02	1,98	1,91	1,87	1,81	1,78	1,75	1,72	1,69	1,67	1,65
29	4,18	3,33	2,93	2,70	2,54	2,43	2,35	2,28	2,22	2,18	2,14	2,10	2,05	2,00	1,94	1,90	1,85	1,80	1,77	1,73	1,71	1,68	1,65	1,64
30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,34	2,27	2,21	2,16	2,12	2,08	2,04	1,99	1,93	1,88	1,84	1,79	1,78	1,72	1,68	1,64	1,62	1,61
32	4,15	3,30	2,90	2,67	2,51	2,40	2,32	2,25	2,19	2,14	2,10	2,07	2,02	1,97	1,91	1,86	1,82	1,78	1,74	1,69	1,67	1,64	1,61	1,58
34	4,13	3,28	2,88	2,65	2,49	2,38	2,30	2,23	2,17	2,12	2,08	2,05	2,00	1,95	1,89	1,84	1,80	1,74	1,71	1,67	1,64	1,61	1,58	1,57

v_2 - dk penyebut	v_1 - dk pembilang																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	∞
36	4,11	3,28	2,80	2,63	2,48	2,38	2,29	2,21	2,15	2,10	2,06	2,03	1,99	1,93	1,87	1,82	1,78	1,72	1,69	1,65	1,62	1,59	1,58	1,55
38	4,10	3,25	2,85	2,62	2,46	2,35	2,28	2,19	2,14	2,09	2,05	2,02	1,98	1,92	1,85	1,80	1,76	1,71	1,67	1,63	1,60	1,57	1,54	1,53
40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,07	2,04	2,00	1,95	1,90	1,84	1,79	1,74	1,69	1,66	1,61	1,59	1,55	1,53	1,51
42	4,07	3,22	2,83	2,59	2,44	2,32	2,24	2,17	2,11	2,06	1,99	1,94	1,89	1,82	1,78	1,73	1,68	1,64	1,60	1,57	1,54	1,51	1,48	1,48
44	4,06	3,21	2,82	2,58	2,43	2,31	2,23	2,16	2,10	2,05	2,01	1,96	1,92	1,88	1,81	1,76	1,72	1,68	1,63	1,58	1,58	1,52	1,50	1,48
46	4,05	3,20	2,81	2,57	2,42	2,30	2,22	2,14	2,09	2,04	2,00	1,97	1,91	1,87	1,80	1,75	1,71	1,65	1,62	1,57	1,54	1,51	1,48	1,48
48	4,04	3,19	2,80	2,56	2,41	2,30	2,21	2,14	2,08	2,03	1,99	1,94	1,89	1,82	1,79	1,74	1,70	1,64	1,61	1,58	1,53	1,50	1,47	1,45
50	4,03	3,18	2,79	2,56	2,41	2,30	2,21	2,14	2,08	2,03	1,99	1,94	1,89	1,82	1,79	1,74	1,70	1,64	1,61	1,58	1,53	1,50	1,47	1,45
55	4,02	3,17	2,78	2,55	2,38	2,27	2,18	2,11	2,05	2,00	1,97	1,93	1,88	1,83	1,78	1,72	1,67	1,61	1,58	1,52	1,50	1,48	1,43	1,41
60	4,00	3,15	2,76	2,52	2,37	2,23	2,17	2,10	2,01	1,99	1,95	1,92	1,88	1,81	1,75	1,70	1,63	1,59	1,56	1,50	1,48	1,44	1,41	1,39
65	3,99	3,14	2,75	2,51	2,36	2,24	2,15	2,08	2,02	1,98	1,94	1,90	1,85	1,80	1,74	1,68	1,63	1,57	1,54	1,48	1,48	1,42	1,38	1,37
70	3,98	3,13	2,74	2,50	2,35	2,22	2,14	2,07	2,01	1,97	1,93	1,88	1,84	1,79	1,72	1,67	1,62	1,58	1,54	1,47	1,46	1,40	1,37	1,35
80	3,98	3,14	2,74	2,48	2,33	2,21	2,12	2,05	1,99	1,95	1,91	1,88	1,82	1,77	1,70	1,65	1,60	1,54	1,51	1,45	1,42	1,38	1,35	1,32
100	3,94	3,09	2,70	2,48	2,30	2,10	2,03	1,97	1,92	1,88	1,85	1,79	1,75	1,69	1,63	1,57	1,51	1,48	1,42	1,39	1,34	1,30	1,28	1,28
125	3,92	3,07	2,68	2,44	2,29	2,17	2,08	2,01	1,95	1,90	1,86	1,83	1,77	1,72	1,65	1,60	1,55	1,49	1,46	1,39	1,38	1,31	1,27	1,25
150	3,91	3,06	2,67	2,43	2,27	2,18	2,07	2,00	1,94	1,89	1,85	1,82	1,76	1,71	1,64	1,59	1,54	1,47	1,44	1,37	1,34	1,29	1,25	1,22
200	3,88	3,02	2,62	2,39	2,23	2,12	2,03	1,96	1,90	1,85	1,81	1,78	1,72	1,67	1,60	1,54	1,49	1,42	1,38	1,32	1,28	1,22	1,18	1,18
400	3,70	2,86	2,42	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38

1.1.1.5 DIBAWAH LENGKONGAN NORMAL STANDAR DARI 0 ke z.

(Bilangan dalam badan daftar menyatakan desimal).



z	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0.0	0000	0040	0080	0120	0160	0199	0239	0279	0319	0359
0.1	0398	0438	0478	0517	0557	0596	0636	0675	0714	0754
0.2	0793	0832	0871	0910	0948	0987	1026	1064	1103	1141
0.3	1179	1217	1255	1293	1331	1368	1406	1443	1480	1517
0.4	1554	1591	1628	1664	1700	1736	1772	1808	1844	1879
0.5	1915	1950	1985	2019	2054	2088	2123	2157	2190	2224
0.6	2258	2291	2324	2357	2389	2422	2454	2486	2518	2549
0.7	2580	2612	2642	2672	2704	2734	2764	2794	2822	2852
0.8	2881	2910	2939	2967	2994	3023	3051	3078	3106	3133
0.9	3159	3186	3212	3238	3264	3289	3315	3340	3365	3389
1.0	3413	3438	3461	3485	3508	3531	3554	3577	3599	3621
1.1	3643	3665	3686	3708	3729	3749	3770	3790	3810	3830
1.2	3849	3869	3888	3907	3925	3944	3962	3980	3997	4015
1.3	4032	4049	4066	4082	4099	4115	4131	4147	4162	4177
1.4	4192	4207	4222	4236	4251	4265	4279	4292	4306	4319
1.5	4332	4345	4357	4370	4382	4394	4406	4418	4429	4441
1.6	4452	4463	4474	4484	4495	4505	4515	4525	4535	4545
1.7	4561	4564	4573	4582	4591	4599	4608	4616	4625	4633
1.8	4641	4649	4656	4664	4671	4678	4686	4693	4700	4706
1.9	4713	4719	4726	4732	4738	4744	4750	4756	4761	4767
2.0	4772	4778	4783	4788	4793	4798	4803	4808	4812	4817
2.1	4821	4826	4830	4834	4838	4842	4846	4850	4854	4857
2.2	4861	4864	4868	4871	4875	4878	4881	4884	4887	4890
2.3	4893	4896	4898	4901	4904	4906	4909	4911	4913	4916
2.4	4918	4920	4922	4925	4927	4929	4931	4932	4934	4936
2.5	4938	4940	4941	4943	4945	4946	4948	4949	4951	4952
2.6	4955	4956	4957	4959	4960	4961	4962	4963	4964	4965
2.7	4966	4967	4968	4969	4970	4971	4972	4973	4974	4975
2.8	4976	4977	4978	4979	4980	4981	4982	4983	4984	4985
2.9	4986	4987	4988	4989	4990	4991	4992	4993	4994	4995
3.0	4996	4997	4998	4999	5000	5000	5000	5000	5000	5000

Sumber : *Theory and Problems of Statistics*, Spiegel, M. R., Ph.D., Schaum Publishing Co., New York, 1961.

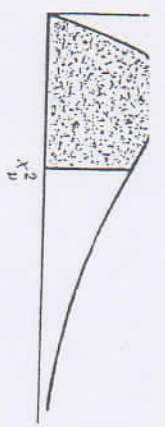
Nilai Perentil Untuk Distribusi t Bilangan Dalam Badan Daftar Menyatakan t_p



v	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.80	0.75	0.70	0.60	0.55
1	63.66	31.82	12.71	6.31	3.08	1.376	1.000	0.727	0.335	0.138
2	9.92	6.96	4.30	2.92	1.89	1.061	0.816	0.617	0.289	0.132
3	5.84	4.54	3.18	2.35	1.64	0.978	0.765	0.584	0.277	0.137
4	4.60	3.75	2.78	2.13	1.53	0.941	0.741	0.569	0.271	0.131
5	4.03	3.36	2.57	2.02	1.48	0.920	0.727	0.559	0.267	0.132
6	3.71	3.14	2.45	1.94	1.44	0.906	0.718	0.553	0.265	0.131
7	3.50	3.00	2.36	1.90	1.42	0.896	0.711	0.549	0.263	0.130
8	3.35	2.90	2.31	1.86	1.40	0.889	0.706	0.546	0.262	0.130
9	3.25	2.82	2.26	1.83	1.38	0.883	0.703	0.543	0.261	0.129
10	3.17	2.76	2.23	1.81	1.37	0.879	0.700	0.542	0.260	0.129
11	3.11	2.72	2.20	1.80	1.36	0.876	0.697	0.540	0.260	0.129
12	3.06	2.68	2.18	1.78	1.36	0.873	0.695	0.539	0.259	0.128
13	3.01	2.65	2.16	1.77	1.35	0.870	0.691	0.538	0.259	0.128
14	2.98	2.62	2.14	1.76	1.34	0.868	0.692	0.537	0.258	0.128
15	2.95	2.60	2.13	1.75	1.34	0.866	0.691	0.536	0.258	0.128
16	2.92	2.58	2.12	1.75	1.34	0.865	0.690	0.535	0.258	0.128
17	2.90	2.57	2.11	1.74	1.33	0.863	0.689	0.534	0.257	0.128
18	2.88	2.55	2.10	1.73	1.33	0.862	0.688	0.534	0.257	0.127
19	2.86	2.54	2.09	1.73	1.33	0.861	0.688	0.533	0.257	0.127
20	2.84	2.53	2.09	1.72	1.32	0.860	0.687	0.533	0.257	0.127
21	2.83	2.52	2.08	1.72	1.32	0.859	0.686	0.532	0.257	0.127
22	2.82	2.51	2.07	1.72	1.32	0.858	0.686	0.532	0.256	0.127
23	2.81	2.50	2.07	1.71	1.32	0.858	0.685	0.532	0.256	0.127
24	2.80	2.49	2.06	1.71	1.32	0.857	0.685	0.531	0.256	0.127
25	2.79	2.48	2.06	1.71	1.32	0.856	0.684	0.531	0.256	0.127
26	2.78	2.48	2.06	1.71	1.32	0.856	0.684	0.531	0.256	0.127
27	2.77	2.47	2.05	1.70	1.31	0.855	0.684	0.531	0.256	0.127
28	2.76	2.47	2.05	1.70	1.31	0.855	0.683	0.530	0.256	0.127
29	2.76	2.46	2.04	1.70	1.31	0.854	0.683	0.530	0.256	0.127
30	2.75	2.46	2.04	1.70	1.31	0.854	0.683	0.530	0.256	0.127
40	2.70	2.42	2.02	1.68	1.30	0.851	0.681	0.529	0.255	0.126
60	2.66	2.39	2.00	1.67	1.30	0.848	0.679	0.527	0.254	0.126
120	2.62	2.36	1.98	1.66	1.29	0.845	0.677	0.526	0.254	0.126
∞	2.58	2.33	1.96	1.645	1.28	0.842	0.674	0.524	0.253	0.126

Sumber : *Statistical Tables for Biological, Agricultural and Medical Research*, Fisher, R.A. dan Yates, F., Table III, Oliver & Boyd Ltd, Edinburgh.

Nilai Persentil
Untuk Distribusi χ^2
 $V = dk$
(Bilangan Dalam Badan Daftar
Menyatakan χ^2_p)

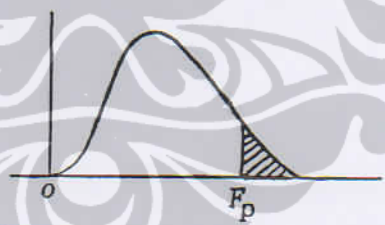


V	$\chi^2_{0.995}$	$\chi^2_{0.99}$	$\chi^2_{0.975}$	$\chi^2_{0.95}$	$\chi^2_{0.90}$	$\chi^2_{0.75}$	$\chi^2_{0.50}$	$\chi^2_{0.25}$	$\chi^2_{0.10}$	$\chi^2_{0.05}$	$\chi^2_{0.025}$	$\chi^2_{0.01}$	$\chi^2_{0.005}$
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0.0002	0.0001
2	10.6	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77	1.39	0.575	0.211	0.103	0.051	0.0201	0.010
3	12.8	11.3	9.35	7.81	6.25	4.11	2.07	1.21	0.384	0.352	0.216	0.115	0.072
4	14.9	13.3	11.1	9.49	7.78	5.39	3.36	1.92	1.06	0.711	0.484	0.297	0.207
5	16.7	15.1	12.8	11.1	9.24	6.63	4.35	2.67	1.61	1.15	0.891	0.584	0.412
6	18.5	16.8	14.4	12.0	10.6	7.84	5.35	3.45	2.20	1.61	1.24	0.872	0.676
7	20.3	18.5	16.0	14.1	12.0	9.01	6.35	4.25	2.83	2.17	1.69	1.24	0.889
8	22.0	20.1	17.5	15.5	13.1	10.2	7.34	5.07	3.49	2.73	2.18	1.65	1.34
9	23.6	21.7	19.0	16.9	14.7	11.4	8.34	5.90	4.17	3.33	2.79	2.09	1.73
10	25.2	23.2	20.5	18.3	16.0	12.5	9.34	6.74	4.87	3.94	3.25	2.56	2.16
11	26.8	24.7	21.9	19.7	17.3	13.7	10.3	7.58	5.58	4.57	3.82	3.05	2.60
12	28.3	26.2	23.3	21.0	18.5	14.8	11.3	8.44	6.30	5.23	4.40	3.57	3.07
13	29.8	27.7	24.7	22.4	19.8	16.0	12.3	9.30	7.04	5.89	5.01	4.11	3.57
14	31.3	29.1	26.1	23.7	21.1	17.1	13.3	10.2	7.79	6.57	5.63	4.56	4.07
15	32.8	30.6	27.5	25.0	22.3	18.2	14.3	11.0	8.55	7.26	6.26	5.23	4.60
16	34.3	32.0	28.8	26.3	23.5	19.4	15.3	11.9	9.31	7.96	6.91	5.81	5.11
17	35.7	33.4	30.2	27.6	24.8	20.5	16.3	12.8	10.1	8.67	7.56	6.41	5.70
18	37.2	34.8	31.5	28.9	26.0	21.6	17.3	13.7	10.9	9.39	8.23	7.01	6.26
19	38.6	36.2	32.9	30.1	27.2	22.7	18.3	14.6	11.7	10.1	8.91	7.63	6.84
20	40.0	37.6	34.2	31.4	28.1	23.8	19.3	15.5	12.4	10.9	9.59	8.26	7.43
21	41.4	38.9	35.5	32.7	29.6	24.9	20.3	16.3	13.2	11.6	10.3	8.90	8.03
22	42.8	40.3	36.8	33.9	30.8	26.0	21.3	17.2	14.0	12.3	11.0	9.51	8.64
23	44.2	41.6	38.1	35.2	32.0	27.1	22.3	18.1	14.8	13.1	11.7	10.2	9.26
24	45.6	43.0	39.3	36.4	33.2	28.2	23.3	19.0	15.7	13.8	12.4	10.9	9.89
25	46.9	44.3	40.6	37.7	34.4	29.3	24.3	19.9	16.5	14.6	13.1	11.5	10.5
26	48.3	45.6	41.9	38.9	35.6	30.4	25.3	20.8	17.3	15.4	13.8	12.2	11.2
27	49.6	47.0	43.2	40.1	36.7	31.5	26.3	21.7	18.1	16.2	14.6	12.9	11.8
28	51.0	48.3	44.5	41.3	37.9	32.6	27.3	22.7	18.9	16.9	15.3	13.6	12.5
29	52.3	49.6	45.7	42.6	39.1	33.7	28.3	23.6	19.8	17.7	16.0	14.3	13.1
30	53.7	50.9	47.0	43.8	40.3	34.8	29.3	24.5	20.6	18.5	16.8	15.0	13.8
40	56.8	53.7	50.3	53.8	45.8	45.6	39.3	33.7	29.1	24.4	22.2	20.7	20.7
50	79.3	76.2	71.4	67.5	63.2	56.3	49.3	42.9	37.7	34.8	32.4	29.7	28.0
60	92.0	88.4	83.3	79.1	71.1	67.0	59.3	52.3	46.5	43.2	40.5	37.5	35.5
70	104.2	100.4	95.0	90.5	85.5	77.6	69.3	61.7	55.3	51.7	48.8	45.1	43.3
80	116.3	112.3	106.6	101.9	96.0	88.1	79.3	71.1	64.3	60.4	57.2	53.5	51.2
90	128.3	124.1	118.1	113.1	107.6	98.6	89.3	80.6	73.3	69.1	65.6	61.8	59.2
100	140.2	135.8	129.6	124.3	118.5	109.1	99.3	90.1	82.4	77.9	74.2	70.1	67.3

Number: Table of Percentage Points of the χ^2 Distribution, Thompson, C.M., Biometrika, Vol.32 (1944).

DAFTAR I

Nilai Persentil
Untuk Distribusi F
(Bilangan Dalam Badan Daftar
Menyatakan F_p ; Baris Atas Untuk
 $p = 0,05$ dan Baris Bawah Untuk $p = 0,01$)



$V_2 = dk$ penyebut	$V_1 = dk$ pembilang																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	∞	
1	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	246	248	249	250	251	252	253	253	254	254	25	
	4052	4999	5403	5625	5764	5859	5928	5981	6022	6056	6082	6106	6142	6169	6208	6234	6258	6286	6302	6323	6334	6352	6361	6369	
2	18,51	19,00	19,16	19,25	19,30	19,33	19,36	19,37	19,38	19,39	19,40	19,41	19,42	19,43	19,44	19,45	19,46	19,47	19,48	19,49	19,49	19,49	19,50	19,5	
	98,49	99,01	99,17	99,25	99,30	99,33	99,34	99,36	99,38	99,40	99,41	99,42	99,43	99,44	99,45	99,46	99,47	99,48	99,48	99,49	99,49	99,49	99,50	99,5	
3	10,13	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,88	8,84	8,81	8,78	8,76	8,74	8,71	8,69	8,66	8,64	8,62	8,60	8,53	8,57	8,56	8,54	8,54	8,5	
	34,12	30,81	29,46	28,71	28,24	27,91	27,67	27,49	27,34	27,23	27,13	27,05	26,92	26,83	26,69	26,60	26,50	26,41	26,30	26,27	26,23	26,18	26,14	26,1	
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,09	6,04	6,00	5,96	5,93	5,91	5,87	5,84	5,80	5,77	5,74	5,71	5,70	5,68	5,66	5,65	5,64	5,6	
	21,20	18,00	16,69	15,98	15,52	15,21	14,98	14,80	14,66	14,54	14,45	14,37	14,24	14,15	14,02	13,93	13,83	13,74	13,69	13,61	13,57	13,52	13,48	13,4	
5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,78	4,74	4,70	4,68	4,64	4,60	4,56	4,53	4,50	4,46	4,44	4,42	4,40	4,38	4,37	4,3	
	16,26	13,27	12,06	11,39	10,97	10,67	10,45	10,27	10,15	10,05	9,96	9,89	9,77	9,68	9,55	9,47	9,38	9,29	9,24	9,17	9,13	9,07	9,04	9,0	
6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,21	4,15	4,10	4,06	4,03	4,00	3,96	3,92	3,87	3,84	3,81	3,77	3,75	3,72	3,71	3,69	3,68	3,6	
	13,74	10,92	9,78	9,15	8,75	8,47	8,26	8,10	7,98	7,87	7,79	7,72	7,60	7,52	7,39	7,31	7,23	7,14	7,09	7,02	6,99	6,94	6,90	6,8	
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,63	3,60	3,57	3,52	3,49	3,44	3,41	3,38	3,34	3,32	3,29	3,28	3,25	3,24	3,2	
	12,25	9,55	8,45	7,85	7,46	7,19	7,00	6,81	6,71	6,62	6,54	6,47	6,35	6,27	6,15	6,07	5,98	5,90	5,85	5,78	5,75	5,70	5,67	5,6	
8	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,50	3,44	3,39	3,34	3,31	3,28	3,23	3,20	3,15	3,12	3,08	3,05	3,03	3,00	2,98	2,96	2,94	2,9	
	11,26	8,65	7,59	7,01	6,63	6,37	6,19	6,03	5,91	5,82	5,74	5,67	5,56	5,48	5,36	5,28	5,20	5,11	5,06	5,00	4,96	4,91	4,88	4,8	
9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,13	3,10	3,07	3,02	2,98	2,93	2,90	2,86	2,82	2,80	2,77	2,76	2,73	2,72	2,7	
	10,56	8,02	6,99	6,42	6,06	5,80	5,62	5,47	5,35	5,26	5,18	5,11	5,00	4,92	4,80	4,73	4,61	4,56	4,51	4,45	4,41	4,36	4,33	4,3	

DAFTAR I (lanjutan)

$V_2 = dk$ penyebut	$V_1 = dk$ pembilang																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500
10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,97	2,94	2,91	2,86	2,82	2,77	2,74	2,70	2,67	2,64	2,61	2,59	2,56	2,55
	10,04	7,56	6,55	5,99	5,64	5,39	5,21	5,06	4,95	4,85	4,78	4,71	4,60	4,52	4,41	4,33	4,25	4,17	4,12	4,05	4,01	3,96	3,93
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01	2,95	2,90	2,86	2,82	2,79	2,74	2,70	2,65	2,61	2,57	2,53	2,50	2,47	2,45	2,42	2,41
	9,65	7,20	6,22	5,67	5,32	5,07	4,88	4,74	4,63	4,54	4,46	4,40	4,29	4,21	4,10	4,02	3,94	3,86	3,80	3,74	3,70	3,66	3,62
12	4,75	3,88	3,49	3,26	3,11	3,00	2,92	2,85	2,80	2,76	2,72	2,69	2,64	2,60	2,54	2,50	2,46	2,42	2,40	2,36	2,35	2,32	2,31
	9,33	6,93	5,95	5,41	5,06	4,82	4,65	4,50	4,39	4,30	4,22	4,16	4,05	3,98	3,86	3,78	3,70	3,61	3,56	3,49	3,46	3,41	3,38
13	4,67	3,80	3,41	3,18	3,02	2,92	2,84	2,77	2,72	2,67	2,63	2,60	2,55	2,51	2,46	2,42	2,38	2,34	2,32	2,28	2,26	2,24	2,22
	9,07	6,70	5,74	5,20	4,86	4,62	4,44	4,30	4,19	4,10	4,02	3,96	3,85	3,78	3,67	3,59	3,51	3,42	3,37	3,30	3,27	3,21	3,18
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,77	2,70	2,65	2,60	2,56	2,53	2,48	2,44	2,39	2,35	2,31	2,27	2,24	2,21	2,19	2,16	2,14
	8,86	6,51	5,56	5,03	4,69	4,46	4,28	4,14	4,03	3,94	3,86	3,80	3,70	3,62	3,51	3,43	3,34	3,26	3,21	3,14	3,11	3,06	3,02
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,70	2,64	2,59	2,55	2,51	2,48	2,43	2,39	2,33	2,29	2,25	2,21	2,18	2,15	2,12	2,10	2,08
	8,68	6,36	5,42	4,89	4,56	4,32	4,14	4,00	3,89	3,80	3,73	3,67	3,56	3,48	3,36	3,29	3,20	3,12	3,07	3,00	2,97	2,92	2,89
16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,66	2,59	2,54	2,49	2,45	2,42	2,37	2,33	2,28	2,24	2,20	2,16	2,13	2,09	2,07	2,04	2,02
	8,53	6,23	5,29	4,77	4,44	4,20	4,03	3,89	3,78	3,69	3,61	3,55	3,45	3,37	3,25	3,18	3,10	3,01	2,96	2,89	2,86	2,80	2,77
17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,62	2,55	2,50	2,45	2,41	2,38	2,33	2,29	2,23	2,19	2,15	2,11	2,08	2,04	2,02	1,99	1,97
	8,40	6,11	5,18	4,67	4,34	4,10	3,93	3,79	3,68	3,59	3,52	3,45	3,35	3,27	3,16	3,08	3,00	2,92	2,86	2,79	2,76	2,70	2,67
18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,58	2,51	2,46	2,41	2,37	2,34	2,29	2,25	2,19	2,15	2,11	2,07	2,04	2,00	1,98	1,95	1,93
	8,28	6,01	5,09	4,58	4,25	4,01	3,85	3,71	3,60	3,51	3,44	3,37	3,27	3,19	3,07	3,00	2,91	2,83	2,78	2,71	2,68	2,62	2,59
19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,55	2,48	2,43	2,38	2,34	2,31	2,26	2,21	2,15	2,11	2,07	2,02	2,00	1,96	1,94	1,91	1,90
	8,18	5,93	5,01	4,50	4,17	3,94	3,77	3,63	3,52	3,43	3,36	3,30	3,20	3,12	3,00	2,92	2,84	2,76	2,70	2,63	2,60	2,54	2,51
20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,52	2,45	2,40	2,35	2,31	2,28	2,23	2,18	2,12	2,08	2,04	1,99	1,96	1,92	1,90	1,87	1,85
	8,10	5,85	4,94	4,43	4,10	3,87	3,71	3,56	3,45	3,37	3,30	3,23	3,13	3,05	2,94	2,86	2,77	2,69	2,63	2,56	2,53	2,47	2,44
21	4,32	3,47	3,07	2,84	2,68	2,57	2,49	2,42	2,37	2,32	2,28	2,25	2,20	2,15	2,09	2,05	2,00	1,96	1,93	1,89	1,87	1,84	1,82
	8,02	5,78	4,87	4,37	4,04	3,81	3,65	3,51	3,40	3,31	3,24	3,17	3,07	2,99	2,88	2,80	2,72	2,63	2,58	2,51	2,47	2,42	2,38
22	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,47	2,40	2,35	2,30	2,26	2,23	2,18	2,13	2,07	2,03	1,98	1,93	1,91	1,87	1,84	1,81	1,80
	7,94	5,72	4,82	4,31	3,99	3,76	3,59	3,45	3,35	3,26	3,18	3,12	3,02	2,94	2,83	2,75	2,67	2,58	2,53	2,46	2,42	2,37	2,33
23	4,28	3,42	3,03	2,80	2,64	2,53	2,45	2,38	2,32	2,28	2,24	2,20	2,14	2,10	2,04	2,00	1,96	1,91	1,88	1,84	1,82	1,79	1,77
	7,88	5,66	4,76	4,26	3,94	3,71	3,54	3,41	3,30	3,21	3,14	3,07	2,97	2,89	2,78	2,70	2,62	2,53	2,48	2,41	2,37	2,32	2,28

DAFTAR I (lanjutan)

$V_2 = dk$ penyebut	$V_1 = dk$ pembilang																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500
24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,43	2,36	2,30	2,26	2,22	2,18	2,13	2,09	2,02	1,98	1,94	1,89	1,86	1,82	1,80	1,76	1,74
	7,82	5,61	4,72	4,22	3,90	3,67	3,50	3,36	3,25	3,17	3,09	3,03	2,93	2,85	2,74	2,66	2,58	2,49	2,44	2,36	2,33	2,27	2,23
25	4,24	3,38	2,99	2,76	2,60	2,49	2,41	2,34	2,28	2,24	2,20	2,16	2,11	2,05	2,00	1,96	1,92	1,87	1,84	1,80	1,77	1,74	1,72
	7,77	5,57	4,68	4,18	3,86	3,63	3,46	3,32	3,21	3,13	3,05	2,99	2,89	2,81	2,70	2,62	2,54	2,45	2,40	2,32	2,29	2,23	2,19
26	4,22	3,37	2,89	2,74	2,59	2,47	2,39	2,32	2,27	2,22	2,18	2,15	2,10	2,05	1,99	1,95	1,90	1,85	1,82	1,78	1,76	1,72	1,70
	7,72	5,53	4,64	4,14	3,82	3,59	3,42	3,29	3,17	3,09	3,02	2,96	2,86	2,77	2,66	2,58	2,50	2,41	2,36	2,28	2,25	2,19	2,15
27	4,21	3,35	2,96	2,73	2,57	2,46	2,37	2,30	2,25	2,20	2,16	2,13	2,08	2,03	1,97	1,93	1,88	1,84	1,80	1,76	1,74	1,71	1,68
	7,68	5,49	4,60	4,11	3,79	3,56	3,39	3,26	3,14	3,06	2,98	2,93	2,83	2,74	2,63	2,55	2,47	2,38	2,33	2,25	2,21	2,16	2,12
28	4,20	3,34	2,95	2,71	2,56	2,44	2,36	2,29	2,24	2,19	2,15	2,12	2,06	2,02	1,96	1,91	1,87	1,81	1,78	1,75	1,72	1,69	1,67
	7,64	5,45	4,57	4,07	3,76	3,53	3,36	3,23	3,11	3,03	2,95	2,90	2,80	2,71	2,60	2,52	2,44	2,35	2,30	2,22	2,18	2,13	2,09
29	4,18	3,33	2,93	2,70	2,54	2,43	2,35	2,28	2,22	2,18	2,14	2,10	2,05	2,00	1,94	1,90	1,85	1,80	1,77	1,73	1,71	1,68	1,65
	7,60	5,52	4,54	4,04	3,73	3,50	3,33	3,20	3,08	3,00	2,92	2,80	2,72	2,68	2,57	2,49	2,41	2,32	2,27	2,19	2,15	2,10	2,06
30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,34	2,27	2,21	2,16	2,12	2,09	2,04	1,99	1,93	1,89	1,84	1,79	1,76	1,72	1,69	1,66	1,64
	7,56	5,39	4,51	4,02	3,70	3,47	3,30	3,17	3,06	2,98	2,90	2,84	2,74	2,66	2,55	2,47	2,38	2,29	2,24	2,16	2,13	2,07	2,03
32	4,15	3,30	2,90	2,67	2,51	2,40	2,32	2,25	2,19	2,14	2,10	2,07	2,02	1,97	1,91	1,86	1,82	1,76	1,74	1,69	1,67	1,64	1,61
	7,50	5,34	4,46	3,97	3,66	3,42	3,25	3,12	3,01	2,94	2,86	2,80	2,70	2,62	2,51	2,42	2,34	2,25	2,20	2,12	2,08	2,02	1,98
34	4,13	3,28	2,88	2,65	2,49	2,38	2,30	2,23	2,17	2,12	2,08	2,05	2,00	1,95	1,89	1,84	1,80	1,74	1,71	1,67	1,64	1,61	1,59
	7,44	5,29	4,42	3,93	3,61	3,38	3,21	3,08	2,97	2,89	2,82	2,76	2,66	2,58	2,47	2,38	2,30	2,21	2,15	2,08	2,04	1,98	1,94
36	4,11	3,26	2,80	2,63	2,48	2,36	2,28	2,21	2,15	2,10	2,06	2,03	1,89	1,93	1,87	1,82	1,78	1,72	1,69	1,65	1,62	1,59	1,56
	7,39	5,25	4,38	3,89	3,58	3,35	3,18	3,04	2,94	2,86	2,78	2,72	2,62	2,54	2,43	2,35	2,26	2,17	2,12	2,04	2,00	1,94	1,90
38	4,10	3,25	2,85	2,62	2,46	2,35	2,26	2,19	2,14	2,09	2,05	2,02	1,96	1,92	1,85	1,80	1,76	1,71	1,67	1,63	1,60	1,57	1,54
	7,35	5,21	4,34	3,86	3,54	3,32	3,15	3,02	2,91	2,82	2,75	2,69	2,59	2,51	2,40	2,32	2,22	2,14	2,08	2,00	1,97	1,90	1,86
40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,25	2,18	2,12	2,07	2,04	2,00	1,95	1,90	1,84	1,79	1,74	1,69	1,66	1,61	1,59	1,55	1,53
	7,31	5,18	4,31	3,83	3,51	3,29	3,12	2,99	2,88	2,80	2,73	2,66	2,56	2,49	2,37	2,29	2,20	2,11	2,05	1,97	1,94	1,88	1,84
42	4,07	3,22	2,83	2,59	2,44	2,32	2,24	2,17	2,11	2,06	2,02	1,99	1,94	1,89	1,82	1,78	1,73	1,68	1,64	1,60	1,57	1,54	1,51
	7,27	5,15	4,29	3,80	3,49	3,26	3,10	2,96	2,86	2,77	2,70	2,64	2,54	2,46	2,35	2,26	2,17	2,08	2,02	1,94	1,91		

DAFTAR I (lanjutan)

$V_2 = dk$ penyebut	$V_1 = dk$ pembilang																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	5
50	1,03	3,18	2,79	2,56	2,10	2,29	2,20	2,13	2,07	2,02	1,98	1,95	1,90	1,85	1,78	1,71	1,69	1,63	1,60	1,55	1,52	1,48	1,1
55	7,17	3,06	1,20	3,72	3,11	3,18	3,02	2,88	2,78	2,70	2,62	2,56	2,46	2,39	2,26	2,18	2,10	2,00	1,91	1,86	1,82	1,76	1,1
60	1,02	3,17	2,78	2,51	2,08	2,27	2,18	2,11	2,05	2,00	1,97	1,93	1,88	1,83	1,76	1,72	1,67	1,61	1,58	1,52	1,50	1,46	1,1
65	7,12	5,01	1,16	3,68	3,07	3,15	2,98	2,85	2,75	2,66	2,59	2,53	2,43	2,35	2,23	2,15	2,00	1,96	1,90	1,82	1,78	1,71	1,1
70	1,00	3,15	2,76	2,52	2,07	2,25	2,17	2,10	2,04	1,99	1,95	1,92	1,86	1,81	1,75	1,70	1,65	1,59	1,56	1,50	1,48	1,44	1,1
75	7,08	1,98	1,13	3,65	3,04	3,12	2,95	2,82	2,72	2,63	2,56	2,50	2,40	2,32	2,20	2,12	2,03	1,93	1,87	1,82	1,79	1,71	1,1
80	3,09	3,14	2,75	2,51	2,06	2,24	2,15	2,08	2,02	1,98	1,94	1,90	1,85	1,80	1,74	1,68	1,62	1,57	1,51	1,49	1,46	1,42	1,1
85	7,04	1,95	1,10	3,62	3,01	3,09	2,93	2,79	2,70	2,61	2,54	2,48	2,37	2,30	2,18	2,09	2,00	1,90	1,84	1,76	1,71	1,68	1,1
90	3,08	3,13	2,74	2,50	2,05	2,22	2,14	2,07	2,01	1,97	1,93	1,89	1,84	1,79	1,72	1,67	1,62	1,56	1,53	1,47	1,45	1,42	1,1
95	7,01	1,92	1,08	3,60	3,00	3,07	2,91	2,77	2,67	2,59	2,51	2,45	2,35	2,28	2,15	2,07	1,98	1,88	1,82	1,74	1,69	1,63	1,1
100	3,96	3,11	2,72	2,48	2,03	2,21	2,12	2,05	1,99	1,95	1,91	1,88	1,82	1,77	1,70	1,65	1,60	1,54	1,53	1,47	1,45	1,42	1,1
105	6,96	1,88	1,01	3,58	3,05	3,01	2,87	2,71	2,61	2,53	2,46	2,41	2,32	2,24	2,11	2,03	1,94	1,84	1,88	1,82	1,74	1,69	1,1
110	3,94	3,09	2,70	2,46	2,00	2,19	2,10	2,03	1,97	1,92	1,88	1,85	1,79	1,75	1,68	1,63	1,57	1,51	1,48	1,42	1,39	1,34	1,1
115	6,90	1,82	3,98	3,51	3,20	2,99	2,82	2,69	2,59	2,51	2,43	2,36	2,26	2,19	2,06	1,98	1,89	1,79	1,73	1,64	1,59	1,51	1,1
120	3,92	3,07	2,68	2,44	2,00	2,17	2,08	2,01	1,95	1,90	1,86	1,83	1,77	1,72	1,65	1,60	1,55	1,49	1,45	1,39	1,36	1,31	1,1
125	6,84	1,78	3,91	3,47	3,17	2,95	2,79	2,65	2,56	2,47	2,40	2,33	2,23	2,15	2,03	1,91	1,85	1,75	1,68	1,59	1,54	1,46	1,1
130	3,91	3,06	2,67	2,43	2,00	2,16	2,07	2,00	1,94	1,89	1,85	1,82	1,76	1,71	1,64	1,59	1,54	1,47	1,44	1,37	1,34	1,29	1,1
135	6,81	1,75	3,91	3,44	3,13	2,92	2,76	2,62	2,53	2,44	2,37	2,30	2,20	2,12	2,04	1,91	1,83	1,72	1,66	1,56	1,51	1,43	1,1
140	3,89	3,04	2,65	2,41	2,00	2,16	2,05	1,98	1,92	1,87	1,83	1,80	1,74	1,69	1,62	1,57	1,52	1,45	1,42	1,35	1,32	1,26	1,1
145	6,76	1,71	3,89	3,41	3,11	2,90	2,73	2,60	2,50	2,41	2,34	2,28	2,17	2,09	1,97	1,88	1,79	1,69	1,62	1,53	1,48	1,39	1,1
150	3,86	3,02	2,62	2,39	2,00	2,16	2,03	1,96	1,90	1,85	1,81	1,78	1,72	1,67	1,60	1,54	1,49	1,42	1,38	1,32	1,28	1,22	1,1
155	6,70	1,68	3,83	3,36	3,06	2,85	2,69	2,55	2,46	2,37	2,29	2,23	2,12	2,04	1,92	1,84	1,74	1,64	1,57	1,47	1,42	1,36	1,1
160	3,85	3,00	2,61	2,38	2,00	2,16	2,02	1,95	1,89	1,84	1,80	1,76	1,70	1,65	1,58	1,53	1,47	1,41	1,36	1,30	1,26	1,19	1,1
165	6,68	1,62	3,80	3,34	3,04	2,82	2,66	2,53	2,43	2,34	2,26	2,20	2,09	2,01	1,89	1,81	1,71	1,61	1,54	1,44	1,38	1,28	1,1
170	3,84	2,99	2,60	2,37	2,00	2,16	2,01	1,94	1,88	1,83	1,79	1,75	1,69	1,64	1,57	1,52	1,46	1,40	1,35	1,28	1,24	1,17	1,1
175	6,64	1,60	3,78	3,32	3,02	2,80	2,64	2,51	2,41	2,32	2,24	2,18	2,07	1,99	1,87	1,79	1,69	1,59	1,52	1,41	1,36	1,25	1,1

Source: Elementary Statistics, Hoel, P.G., John Wiley & Sons, Inc., New York, 1960.
izin khusus pada penulis.

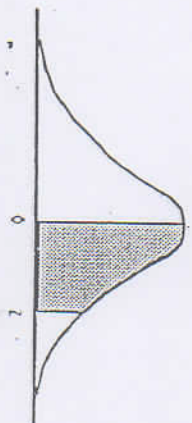
BEBERAPA BILANGAN ACAK

03991	10461	93716	16894	98963	73231	39582	72484	82474	25593
38555	95554	32886	59780	09958	18065	81616	18700	53342	44276
17546	73704	92052	46215	15917	06253	07586	16120	82641	22820
32643	52861	95819	06881	19640	99413	90275	13574	17200	88287
69572	68777	39510	35905	85244	35159	40188	28193	29593	98627
24122	66591	27699	06484	03152	19121	34414	82157	86887	55087
61196	30231	92962	61773	22109	76608	63439	75363	44989	16822
30532	21704	10274	12202	94205	20380	67049	09070	93399	45547
03788	97599	75867	20171	82037	10268	79495	04146	90286	92562
48228	63379	85783	47619	87481	37220	91704	30552	04747	21031
88618	19161	41290	67312	71857	15957	48535	35247	18619	13674
71299	22853	05870	01119	92784	28340	75122	11724	74627	73707
27954	58909	82444	99005	04921	73701	92904	13141	32392	19763
80983	00514	20247	81759	45197	25332	69902	63742	78464	22501
33564	60780	48460	85558	15191	18782	94972	11598	62095	36787
90899	75754	60833	25983	01291	41349	19152	00023	12302	80733
78038	70267	43529	05318	38384	74761	38024	00867	76378	41605
55986	66485	88722	56736	66164	49431	94458	74284	05041	49807
87539	08823	94813	31900	54155	83436	54158	34243	46978	35482
16818	60311	74457	90561	72848	11834	75051	93079	47665	64382
34677	53300	74910	64345	19325	81549	60365	94653	35075	33949
46305	07521	61318	31865	14413	70951	83799	42402	56623	34442
59747	67277	76503	34513	39663	77544	32960	07405	36409	83232
16520	69676	11654	99893	02181	68161	19322	53845	57620	52606
68652	27376	92852	55866	88448	03584	11220	94747	07399	37408
79375	95220	01159	63267	10622	48391	31751	57260	68980	05339
30321	26665	55823	47641	86225	31704	88492	99382	14454	04504
69669	49067	66821	41575	49767	04037	30934	47744	07481	83828
20554	91409	96277	48257	50816	97616	22888	48893	27499	98748
59404	72059	43947	51680	43852	59693	78212	16993	35902	91386
42614	29297	01918	28316	25163	01889	70014	15021	68971	11403
34994	41374	70071	14736	65251	07629	37239	33295	18477	65622
99385	41600	11133	07586	36815	43625	18637	37509	14707	93997
66497	68646	78138	64397	64397	11692	05327	82162	83745	22567
48609	23929	27482	45476	04515	25624	95096	67946	16930	33361
15470	48355	88661	22596	83761	60873	83823	84145	20968	07126
20094	98977	74843	93413	14307	06345	80854	09275	41196	37480
73788	06533	28597	20405	51321	92246	80088	77074	66919	31678
60330	45128	74022	84617	72472	00008	80890	35352	54131	35552
41372	15486	65741	14014	05466	55306	93128	18464	79982	68416

HARGA CHI KUDRAT (χ^2)

d.b.	Tarf Signifikansi					
	50%	30%	20%	10%	5%	1%
1	0,455	1,074	1,642	2,706	3,841	6,635
2	1,386	2,408	3,219	5,025	7,378	13,824
3	2,366	3,665	4,642	6,251	7,815	16,765
4	3,357	4,788	5,989	7,779	8,488	19,488
5	4,351	6,064	7,289	9,236	11,070	23,549
6	5,348	7,231	8,556	10,645	12,592	27,488
7	6,346	8,383	9,803	12,017	14,017	31,217
8	7,344	9,524	11,030	13,362	15,507	34,784
9	8,343	10,656	12,242	14,684	16,919	38,160
10	9,342	11,781	13,442	15,987	18,307	41,339
11	10,341	12,899	14,631	17,275	19,675	44,314
12	11,340	14,011	15,812	18,549	21,026	47,179
13	12,340	15,119	16,985	19,812	22,362	49,933
14	13,339	16,222	18,151	21,064	23,685	52,578
15	14,339	17,322	19,311	22,307	24,996	55,114
16	15,338	18,418	20,465	23,542	26,296	57,541
17	16,338	19,511	21,615	24,769	27,587	59,860
18	17,338	20,601	22,760	25,989	28,869	62,071
19	18,338	21,689	23,900	27,204	30,144	64,174
20	19,337	22,775	25,038	28,412	31,410	66,169
21	20,337	23,858	26,171	29,615	32,671	68,066
22	21,337	24,939	27,301	30,813	33,924	69,864
23	22,337	26,018	28,429	32,007	35,172	71,562
24	23,337	27,096	29,553	33,194	36,415	73,160
25	24,337	28,172	30,675	34,382	37,652	74,658
26	25,336	29,246	31,795	35,563	38,885	76,056
27	26,336	30,319	32,912	36,741	40,113	77,354
28	27,336	31,391	34,027	37,916	41,337	78,552
29	28,336	32,461	35,139	39,087	42,557	79,650
30	29,336	33,530	36,250	40,256	43,773	80,648

TABEL 2
KURVE NORMAL PRESENTASE
DAERAH KURVE NORMAL
dari 0 - z



z	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0,0	00,00	00,40	00,80	01,20	01,60	01,99	02,39	02,79	03,19	03,59
0,1	03,98	04,38	04,78	05,17	05,57	05,96	06,36	06,75	07,14	07,53
0,2	07,93	08,32	08,71	09,10	09,48	09,87	10,26	10,64	11,03	11,41
0,3	11,79	12,17	12,55	12,93	13,31	13,68	14,06	14,43	14,80	15,17
0,4	15,54	15,91	16,28	16,64	17,00	17,36	17,72	18,08	18,44	18,79
0,5	19,14	19,50	19,85	20,19	20,54	20,88	21,23	21,57	21,90	22,24
0,6	22,57	22,91	23,24	23,57	23,89	24,22	24,54	24,86	25,17	25,49
0,7	25,80	26,11	26,42	26,73	27,03	27,34	27,64	27,94	28,23	28,52
0,8	28,81	29,10	29,39	29,67	29,95	30,23	30,51	30,78	31,06	31,33
0,9	31,59	31,86	32,12	32,38	32,64	32,89	33,15	33,40	33,65	33,89
1,0	34,13	34,38	34,61	34,85	35,08	35,31	35,54	35,77	35,99	36,21
1,1	36,43	36,65	36,86	37,08	37,29	37,49	37,70	37,90	38,10	38,30
1,2	38,49	38,69	38,88	39,07	39,25	39,44	39,62	39,80	39,97	40,15
1,3	40,32	40,49	40,66	40,82	40,99	41,15	41,31	41,47	41,62	41,77
1,4	41,92	42,07	42,22	42,36	42,51	42,65	42,79	42,92	43,06	43,19
1,5	43,32	43,45	43,57	43,70	43,82	43,94	44,06	44,19	44,29	44,41
1,6	44,52	44,63	44,74	44,84	44,95	45,05	45,15	45,25	45,35	45,45
1,7	45,55	45,64	45,73	45,82	45,91	45,99	46,08	46,16	46,25	46,33
1,8	46,41	46,49	46,56	46,64	46,71	46,78	46,86	46,93	46,99	47,06
1,9	47,13	47,19	47,26	47,32	47,38	47,44	47,50	47,56	47,61	47,67

TABEL 3
HARGA r PRODUCT MOMENT

z	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.0	47,72	47,78	47,83	47,88	47,93	47,98	48,03	48,08	48,12	48,17
2.1	48,21	48,26	48,30	48,34	48,38	48,42	48,46	48,50	48,54	48,57
2.2	48,61	48,64	48,68	48,71	48,75	48,78	48,81	48,84	48,87	48,90
2.3	48,93	48,96	48,98	49,01	49,04	49,06	49,09	49,11	49,13	49,16
2.4	49,18	49,20	49,22	49,25	49,27	49,29	49,31	49,32	49,34	49,36
2.5	49,38	49,40	49,41	49,43	49,45	49,46	49,48	49,49	49,51	49,52
2.6	49,53	49,55	49,56	49,57	49,58	49,60	49,61	49,62	49,63	49,64
2.7	49,65	49,66	49,67	49,68	49,69	49,70	49,71	49,72	49,73	49,74
2.8	49,74	49,75	49,76	49,77	49,77	49,78	49,79	49,79	49,80	49,81
2.9	49,81	49,82	49,82	49,83	49,84	49,84	49,85	49,85	49,86	49,86
3.0	49,87	49,87	49,87	49,88	49,88	49,89	49,89	49,89	49,90	49,90
3.1	49,90	49,91	49,91	49,91	49,92	49,92	49,92	49,92	49,93	49,93
3.2	49,93	49,93	49,94	49,94	49,94	49,94	49,94	49,94	49,95	49,95
3.3	49,95	49,95	49,95	49,96	49,96	49,96	49,96	49,96	49,97	49,97
3.4	49,97	49,97	49,97	49,97	49,97	49,97	49,97	49,97	49,97	49,98
3.5	49,98	49,98	49,98	49,98	49,98	49,98	49,98	49,98	49,98	49,98
3.6	49,98	49,98	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99
3.7	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99
3.8	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99	49,99
3.9	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00

N	Taraf Signif		N	Taraf Signif		N	Taraf Signif	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	26	0,388	0,496	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	27	0,381	0,487	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	28	0,374	0,478	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	29	0,367	0,470	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	30	0,361	0,463	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	31	0,355	0,456	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	32	0,349	0,449	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	33	0,344	0,442	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	34	0,339	0,436	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	35	0,334	0,430	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	36	0,329	0,424	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	37	0,325	0,418	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	38	0,320	0,413	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	39	0,316	0,408	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	40	0,312	0,403	300	0,113	0,148
18	0,466	0,590	41	0,308	0,396	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	42	0,304	0,393	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	43	0,301	0,389	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	44	0,297	0,384	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	45	0,294	0,380	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	46	0,291	0,376	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	47	0,288	0,372	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	48	0,284	0,368			
			49	0,281	0,364			
			50	0,279	0,361			

TABEL 4
DISTRIBUSI STUDENT'S t

dk	Untuk Uji Dua Pihak						Untuk Uji Satu Pihak					
	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	α	
1	1,000	1,078	6,314	12,706	31,821	63,657	1,000	1,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,695	1,356	1,782	2,178	2,681	3,055	0,695	1,356	1,782	2,178	2,681	3,055
13	0,694	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	0,694	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,692	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	0,692	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,691	1,341	1,753	2,132	2,603	2,947	0,691	1,341	1,753	2,132	2,603	2,947
16	0,690	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	0,690	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,689	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	0,689	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,688	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	0,688	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878
19	0,688	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	0,688	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,779	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,779
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
120	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617	0,677	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617
	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576

TABEL 5
HARGA DISTRIBUSI F

Baris atas untuk 5%
Baris bawah untuk 1%

$v_2 = dk$ penyebut	$v_1 = dk$ pembilang																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	15	20	24	30	40	50	75	100	200	500	∞				
1	181	200	218	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	246	248	249	250	251	252	253	253	254	254	254	254			
2	4,052	4,999	5,403	5,825	5,784	5,859	5,928	5,981	6,022	6,056	6,082	6,108	6,142	6,169	6,208	6,234	6,258	6,288	6,302	6,323	6,334	6,352	6,361	6,368				
3	10,13	12,27	12,08	11,39	10,97	10,67	10,45	10,27	10,15	10,05	9,99	9,99	9,97	9,96	9,95	9,95	9,94	9,94	9,94	9,94	9,94	9,94	9,94	9,94				
4	7,71	8,64	8,59	8,29	8,28	8,18	8,09	8,04	8,00	7,98	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97	7,97				
5	8,61	5,78	5,41	5,19	5,05	4,95	4,88	4,82	4,78	4,74	4,70	4,68	4,64	4,60	4,58	4,53	4,50	4,48	4,44	4,42	4,40	4,38	4,37	4,38				
6	13,74	10,92	9,78	9,15	8,75	8,47	8,28	8,10	7,98	7,87	7,79	7,72	7,60	7,52	7,39	7,31	7,23	7,14	7,09	7,02	6,99	6,94	6,90	6,88				
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,79	3,73	3,68	3,63	3,60	3,57	3,52	3,49	3,44	3,41	3,38	3,34	3,32	3,29	3,28	3,25	3,24	3,23				
8	5,22	4,48	4,07	3,84	3,69	3,58	3,50	3,44	3,39	3,34	3,31	3,28	3,23	3,20	3,15	3,12	3,08	3,05	3,03	3,00	2,98	2,98	2,94	2,93				
9	5,12	4,28	3,88	3,65	3,48	3,37	3,29	3,23	3,18	3,13	3,10	3,07	3,02	2,98	2,93	2,90	2,88	2,82	2,80	2,77	2,78	2,73	2,72	2,71				
10	4,98	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,14	3,07	3,02	2,97	2,94	2,91	2,88	2,82	2,77	2,74	2,70	2,67	2,64	2,61	2,59	2,58	2,55	2,54				
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	3,01	2,95	2,90	2,88	2,82	2,79	2,74	2,70	2,65	2,61	2,57	2,53	2,50	2,47	2,45	2,42	2,41	2,40				
12	4,75	3,88	3,49	3,26	3,11	3,00	2,92	2,85	2,80	2,78	2,72	2,69	2,64	2,60	2,54	2,50	2,46	2,42	2,40	2,38	2,35	2,32	2,31	2,30				
13	4,67	3,80	3,41	3,18	3,02	2,92	2,84	2,77	2,72	2,67	2,63	2,60	2,55	2,51	2,46	2,42	2,38	2,34	2,32	2,28	2,28	2,24	2,22	2,21				
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,98	2,85	2,77	2,70	2,65	2,60	2,56	2,53	2,48	2,44	2,39	2,35	2,31	2,27	2,24	2,21	2,18	2,18	2,14	2,13				

v_2 - dk penyebut	v_1 - dk pembilang																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	16	20	24	30	40	50	75	100	200	500	∞
15	4.54	3.88	3.29	3.08	2.90	2.78	2.70	2.64	2.59	2.55	2.51	2.48	2.43	2.39	2.33	2.29	2.25	2.21	2.18	2.15	2.12	2.10	2.08	2.07
16	8.88	8.38	5.42	4.89	4.58	4.32	4.14	4.00	3.89	3.80	3.73	3.67	3.58	3.48	3.38	3.29	3.20	3.12	3.07	3.00	2.97	2.92	2.87	2.87
17	4.45	3.59	3.20	2.98	2.81	2.70	2.62	2.55	2.50	2.45	2.41	2.38	2.33	2.29	2.23	2.19	2.15	2.11	2.08	2.04	2.02	1.99	1.97	1.98
18	8.28	8.01	5.09	4.58	4.25	4.01	3.85	3.71	3.60	3.51	3.44	3.37	3.27	3.18	3.07	3.00	2.92	2.88	2.79	2.78	2.70	2.67	2.65	2.65
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.55	2.48	2.43	2.38	2.34	2.31	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.02	2.00	1.98	1.94	1.91	1.90	1.88
20	8.10	5.83	5.01	4.50	4.17	3.94	3.77	3.63	3.52	3.43	3.36	3.30	3.19	3.12	3.00	2.92	2.84	2.76	2.70	2.63	2.60	2.54	2.51	2.48
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.20	2.15	2.09	2.05	2.00	1.98	1.93	1.89	1.87	1.84	1.82	1.81
22	8.02	5.78	4.87	4.37	4.04	3.81	3.65	3.51	3.40	3.31	3.24	3.17	3.07	2.98	2.88	2.80	2.72	2.63	2.58	2.51	2.47	2.42	2.38	2.38
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.45	2.38	2.32	2.28	2.24	2.20	2.14	2.10	2.04	2.00	1.98	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79	1.77	1.78
24	7.88	5.68	4.78	4.28	3.94	3.71	3.54	3.41	3.30	3.21	3.14	3.07	2.97	2.88	2.78	2.70	2.62	2.53	2.48	2.41	2.37	2.32	2.28	2.28
25	4.24	3.38	2.99	2.76	2.60	2.49	2.41	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.11	2.08	2.00	1.94	1.92	1.87	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72	1.71
26	7.77	5.57	4.68	4.18	3.88	3.63	3.48	3.32	3.21	3.13	3.05	2.98	2.89	2.81	2.70	2.61	2.54	2.45	2.40	2.32	2.29	2.23	2.19	2.17
27	4.22	3.37	2.98	2.74	2.58	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.10	2.05	1.99	1.95	1.90	1.85	1.82	1.78	1.78	1.72	1.70	1.68
28	7.68	5.48	4.60	4.11	3.79	3.58	3.39	3.28	3.14	3.08	2.98	2.91	2.83	2.74	2.63	2.55	2.47	2.38	2.33	2.25	2.21	2.18	2.12	2.10
29	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.44	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.08	2.02	1.98	1.91	1.87	1.81	1.78	1.75	1.72	1.69	1.67	1.65
30	7.60	5.52	4.64	4.04	3.73	3.50	3.33	3.20	3.08	3.00	2.92	2.87	2.77	2.68	2.57	2.49	2.41	2.32	2.27	2.19	2.15	2.10	2.08	2.03
32	4.17	3.32	2.92	2.68	2.53	2.42	2.34	2.27	2.21	2.18	2.12	2.09	2.04	1.99	1.93	1.89	1.84	1.79	1.78	1.72	1.69	1.68	1.64	1.61
34	7.50	5.34	4.48	3.97	3.68	3.42	3.25	3.12	3.01	2.94	2.88	2.80	2.70	2.62	2.51	2.41	2.34	2.25	2.20	2.12	2.08	2.02	1.98	1.97
400	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.30	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.00	1.95	1.89	1.84	1.80	1.74	1.71	1.67	1.64	1.61	1.58	1.57
∞	7.44	5.29	4.42	3.93	3.61	3.38	3.21	3.08	2.97	2.89	2.82	2.78	2.68	2.58	2.47	2.38	2.30	2.21	2.15	2.08	2.04	1.98	1.94	1.91

v_2 - dk penyebut	v_1 - dk pembilang																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	18	20	24	30	40	50	75	100	200	500	∞
36	4.11	3.28	2.80	2.63	2.48	2.38	2.28	2.21	2.15	2.10	2.08	2.03	1.99	1.93	1.87	1.82	1.78	1.72	1.69	1.65	1.62	1.59	1.56	1.55
38	7.39	5.25	4.38	3.89	3.58	3.35	3.18	3.04	2.94	2.88	2.78	2.72	2.62	2.54	2.43	2.35	2.28	2.17	2.12	2.04	2.00	1.94	1.90	1.87
40	4.10	3.25	2.85	2.62	2.48	2.35	2.28	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.98	1.92	1.85	1.80	1.78	1.71	1.67	1.63	1.60	1.57	1.54	1.53
42	7.25	5.21	4.34	3.86	3.54	3.32	3.15	3.02	2.91	2.82	2.75	2.69	2.59	2.51	2.40	2.32	2.22	2.14	2.08	2.00	1.97	1.90	1.88	1.84
44	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.07	2.04	2.00	1.95	1.90	1.84	1.79	1.74	1.69	1.68	1.61	1.59	1.55	1.53	1.51
46	7.21	5.18	4.31	3.83	3.51	3.29	3.12	2.99	2.88	2.80	2.73	2.68	2.58	2.48	2.37	2.29	2.20	2.11	2.05	1.97	1.94	1.88	1.84	1.81
48	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	1.99	1.94	1.89	1.82	1.78	1.73	1.68	1.64	1.60	1.57	1.51	1.54	1.51	1.49
50	7.17	5.15	4.29	3.80	3.49	3.28	3.10	2.98	2.88	2.77	2.70	2.61	2.54	2.40	2.35	2.25	2.17	2.08	2.02	1.94	1.91	1.85	1.80	1.78
55	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.92	1.88	1.81	1.78	1.72	1.68	1.63	1.58	1.58	1.52	1.50	1.48
60	7.14	5.12	4.26	3.78	3.48	3.24	3.07	2.94	2.84	2.75	2.68	2.62	2.52	2.44	2.32	2.24	2.18	2.15	2.08	2.00	1.92	1.88	1.82	1.78
65	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.14	2.09	2.04	2.00	1.97	1.91	1.87	1.80	1.75	1.71	1.65	1.62	1.57	1.54	1.51	1.48	1.48
70	7.11	5.10	4.24	3.76	3.44	3.22	3.05	2.92	2.82	2.73	2.66	2.60	2.50	2.42	2.30	2.22	2.13	2.04	1.98	1.90	1.88	1.80	1.78	1.72
75	4.04	3.19	2.80	2.56	2.41	2.30	2.21	2.14	2.08	2.03	1.98	1.93	1.89	1.82	1.79	1.74	1.70	1.64	1.61	1.58	1.53	1.50	1.47	1.45
80	7.10	5.08	4.22	3.74	3.42	3.20	3.04	2.90	2.80	2.71	2.64	2.58	2.48	2.40	2.28	2.20	2.11	2.02	1.98	1.88	1.84	1.78	1.73	1.70
85	4.03	3.18	2.79	2.58	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.90	1.85	1.78	1.71	1.69	1.63	1.60	1.55	1.52	1.48	1.48	1.44
90	7.07	5.06	4.20	3.72	3.40	3.18	3.02	2.89	2.78	2.70	2.62	2.56	2.46	2.38	2.28	2.18	2.10	2.00	1.91	1.88	1.82	1.78	1.71	1.68
95	4.02	3.17	2.78	2.51	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.97	1.93	1.88	1.83	1.78	1.72	1.67	1.61	1.58	1.52	1.48	1.44	1.41	1.41
100	7.05	5.01	4.15	3.68	3.37	3.15	2.98	2.87	2.75	2.68	2.59	2.53	2.43	2.35	2.23	2.15	2.00	1.90	1.82	1.78	1.71	1.66	1.61	1.61
105	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.23	2.17	2.10	2.01	1.99	1.95	1.92	1.88	1.81	1.75	1.70	1.63	1.59	1.56	1.50	1.48	1.44	1.41	1.39
110	7.04	4.98	4.13	3.65	3.31	3.12	2.95	2.82	2.72	2.63	2.58	2.50	2.40	2.32	2.20	2.12	2.03	1.93	1.87	1.79	1.71	1.68	1.63	1.60
115	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.94	1.90	1.85	1.80	1.74	1.68	1.63	1.57	1.54	1.48	1.48	1.42	1.39	1.37
120	7.04	4.95	4.10	3.62	3.34	3.09	2.93	2.79	2.70	2.61	2.54	2.47	2.37	2.30	2.18	2.09	2.00	1.90	1.84	1.78	1.71	1.64	1.60	1.58
125	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.22	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.84	1.79	1.72	1.67	1.61	1.58	1.54	1.47	1.45	1.40	1.37	1.35
130	7.01	4.92	4.08	3.60	3.29	3.07	2.91	2.77	2.67	2.58	2.51	2.45	2.35	2.28	2.15	2.07	1.98	1.88	1.82	1.74	1.69	1.63	1.58	1.53
135	3.98	3.14	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.88	1.82	1.77	1.70	1.65	1.60	1.54	1.51	1.45	1.42	1.38	1.35	1.32
140	7.00	4.88	4.04	3.58	3.25	3.04	2.87	2.74	2.61	2.55	2.48	2.44	2.32	2.24	2.14	2.03	1.94	1.84	1.78	1.70	1.65	1.57	1.52	1.49
145	3.94	3.09	2.70	2.48	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.79	1.75	1.68	1.63	1.57	1.51	1.48	1.42	1.39	1.34	1.30	1.28
150	7.00	4.82	3.98	3.51	3.20	2.99	2.82	2.65	2.59	2.51	2.43	2.38	2.28	2.19	2.08	1.98	1.89	1.79	1.73	1.64	1.59	1.51	1.48	1.43
155	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.77	1.72	1.65	1.60	1.55	1.49	1.45	1.39	1.38	1.31	1.27	1.25
160	7.00	4.78	3.94	3.47	3.17	2.95	2.79	2.65	2.58	2.47	2.40	2.33	2.23	2.15	2.03	1.94	1.85	1.75	1.68	1.58	1.54	1.48	1.40	1.37
165	3.91	3.06	2.67	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.85	1.82	1.76	1.71	1.64	1.59	1.54	1.47	1.44	1.37	1.34	1.29	1.25	1.22
170	7.00	4.75	3.91	3.44	3.13	2.92	2.76	2.62	2.53	2.44	2.37													



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Pascasarjana FISIP UI Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
Telp. (021) 3913606, 3913607, 3921089, 3143977, Fax (021) 3921088 - <http://www.fisip.ui.edu>
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
Telp. (021) 3141831, Fax (021) 3144737

No. : 854/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011
Lamp : -
Hal : Mengumpulkan Data untuk
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

12 September 2011

Yang terhormat,
Dinas Instansi
SMAN 1 Sindang
Di
Indramayu

Dengan hormat,
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

Nama : Sri Lelis Maryati
N P M : 1006804571
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Kabupaten Indramayu Jawa Barat".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 12 September 2011 sampai dengan 12 Desember 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.


Sekretaris Program,
Lina Miftahul Jannah, M.Si.
NIP. 197301272008122002



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Pascasarjana FISIP UI Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
Telp. (021) 3913606, 3913607, 3921089, 3143977, Fax (021) 3921088 - <http://www.fisip.ui.edu>
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
Telp. (021) 3141831, Fax (021) 3144737

No. : 849/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011
Lamp : -
Hal : Mengumpulkan Data untuk
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

12 September 2011

Yang terhormat,
Dinas Instansi
SMAN 1 Haurgeulis
Di
Indramayu

Dengan hormat,
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

Nama : Sri Lelis Maryati
N P M : 1006804571
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Kabupaten Indramayu Jawa Barat".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 12 September 2011 sampai dengan 12 Desember 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.


Sekretaris Program,
Lina Miftahul Jannah, M.Si.
NIP. 197301272008122002



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Pascasarjana FISIP UI Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
Telp. (021) 3913606, 3913607, 3921089, 3143977, Fax (021) 3921088 - <http://www.fisip.ui.edu>
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
Telp. (021) 3141831, Fax (021) 3144737

No. : 853/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011
Lamp : -
Hal : Mengumpulkan Data untuk
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

12 September 2011

Yang terhormat,
Dinas Instansi
SMAN 1 Kandang Haur
Di
Indramayu

Dengan hormat,
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

Nama : Sri Lelis Maryati
N P M : 1006804571
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Kabupaten Indramayu Jawa Barat".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 12 September 2011 sampai dengan 12 Desember 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.


Sekretaris Program,
Lina Miftahul Jannah, M.Si.
NIP. 197301272008122002



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Pascasarjana FISIP UI Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
Telp. (021) 3913606, 3913607, 3921089, 3143977, Fax (021) 3921088 - <http://www.fisip.ui.edu>
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
Telp. (021) 3141831, Fax (021) 3144737

No. : ~~052~~H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011
Lamp : -
Hal : Mengumpulkan Data untuk
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

12 September 2011

Yang terhormat,
Dinas Instansi
SMAN 1 Losarang
Di
Indramayu

Dengan hormat,
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

Nama : Sri Lelis Maryati
NPM : 1006804571
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Kabupaten Indramayu Jawa Barat".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 12 September 2011 sampai dengan 12 Desember 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.


Sekretaris Program,
Lina Miftahul Jannah, M.Si.
NIP. 197301272008122002



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Pascasarjana FISIP UI Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
Telp. (021) 3913606, 3913607, 3921089, 3143977, Fax (021) 3921088 - <http://www.fisip.ui.edu>
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
Telp. (021) 3141831, Fax (021) 3144737

No. : 859H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011
Lamp : -
Hal : Mengumpulkan Data untuk
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

12 September 2011

Yang terhormat,
Dinas Instansi
SMAN 1 Indramayu
Di
Indramayu

Dengan hormat,
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

Nama : Sri Lelis Maryati
N P M : 1006804571
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Kabupaten Indramayu Jawa Barat".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 12 September 2011 sampai dengan 12 Desember 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.


Sekretaris Program,
Lina Miftahul Jannah, M.Si.
NIP. 197301272008122002



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Pascasarjana FISIP UI Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430
Telp. (021) 3913606, 3913607, 3921089, 3143977, Fax (021) 3921088 - <http://www.fisip.ui.edu>
Gd. Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320
Telp. (021) 3141831, Fax (021) 3144737

No. : 85/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011
Lamp : -
Hal : Mengumpulkan Data untuk
Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)

12 September 2011

Yang terhormat,
Dinas Instansi
SMAN 1 Lohbener
Di
Indramayu

Dengan hormat,
Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, peserta diwajibkan untuk melakukan penulisan tesis. Mahasiswa berikut ini:

Nama : Sri Lelis Maryati
N P M : 1006804571
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

sedang menulis tesis dengan judul "Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Kabupaten Indramayu Jawa Barat".

Untuk keperluan tersebut, yang bersangkutan akan mengumpulkan data di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Melalui surat ini dimohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan data yang diperlukan.

Pengumpulan data akan dilakukan mulai tanggal 12 September 2011 sampai dengan 12 Desember 2011.

Demikian surat ini disampaikan. Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, diucapkan terima kasih.



Sekretaris Program,

Lina Miftahul Jannah, M.Si.
NIP. 197301272008122002



PEMERINTAH KABUPATEN INDRAMAYU
DINAS PENDIDIKAN
UPTD PENDIDIKAN LOSARANG
SMA NEGERI 1 LOSARANG

Jalan Raya Losarang Telp. (0234) 5508945, 505206 Kode Pos 45253
E-mail : smanrilosarang@yahoo.co.id. Website : www.sman1-losarang.sch.id
INDRAMAYU

SURAT KETERANGAN

Nomor : 897/184/SMA.7/XI/2011

1. Yang bertanda tangan di bawah ini :

- a. Nama : **Dra. Hj. HENDHY M. YARKASI, M.Pd.**
b. Jabatan : Kepala SMA Negeri 1 Losarang

Dengan ini menerangkan bahwa :

- a. Nama : **SRI LELIS MARYATI**
b. NPM : 1006804571
c. Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
d. Prog. Studi/Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Universitas Indonesia

Yang bersangkutan di atas, benar telah melakukan penelitian di sekolah kami dalam rangka penyusunan tugas akhir (Tesis) dengan judul "*Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Kabupaten Indramayu*" pada Kamis, 03 Nopember 2011.

2. Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Losarang, 03 Nopember 2011

Kepala Sekolah,



Dra. Hj. HENDHY M. YARKASI, M.Pd.
Pembina Tk.I
NIP 19580512 198403 2 004



PEMERINTAH KABUPATEN INDRAMAYU
DINAS PENDIDIKAN
UPTD PENDIDIKAN KANDANGHAUR
SMA NEGERI 1 KANDANGHAUR

Jenjang Akreditasi : A (Amat Baik)

Jl. Raya Kandanghaur No. 286 Telp./Fax. (0234) 505554 Indramayu 45254

Website : <http://www.sman1kandanghaur.sch.id> Email : smanegerikandanghaur@yahoo.com

SURAT KETERANGAN
Nomor : 800 / 140 / SMA.05 / 2011

Kepala SMA Negeri 1 Kandanghaur Kabupaten Indramayu menerangkan bahwa :

Nama : SRI LELIS MARYATI.
NPM : 1006804571
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Institusi : Universitas Indonesia

Telah melakukan penelitian untuk penyusunan tugas akhir (Tesis) dengan judul “ Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Kabupaten Indramayu ” pada tanggal 3 Nopember 2011 di SMA Negeri 1 Kandanghaur.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Kandanghaur, 3 Nopember 2011
Kepala,



Drs. H. ASAMA SUWAIDI
Pembina Tk. I
NIP 19631026 198903 1 005



PEMERINTAH KABUPATEN INDRAMAYU
DINAS PENDIDIKAN
UPTD PENDIDIKAN HAURGEULIS
SMA NEGERI 1 HAURGEULIS



Jenjang Akreditasi A (Amat Baik)

Jl. Budi Utomo No. 7 Haurgeulis ☎ / Fax (0234) 742702, Indramayu 45264
www.sman1haurgeulis.sch.id email sman1haurgeulis@yahoo.co.id

SURAT KETERANGAN
TELAH MELAKSANAKAN PENELITIAN

Nomor : 421.81 / 164 / SMA.10/2011

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala SMA Negeri 1 Haurgeulis Kabupaten Indramayu, menerangkan bahwa :

Nama : SRI LELIS MARYATI
N P M : 1006804571
Program Studi : Program Pasca Sarjana Departemen Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia

Telah mengadakan penelitian pada :


Hari : Rabu
Tanggal : 2 Nopember 2011
Tempat : SMA Negeri 1 Haurgeulis
Judul : "Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Kabupaten Indramayu"

Demikian surat ini dibuat untuk digunakan sebagai persyaratan melakukan tesis.

Haurgeulis, 2 Nopember 2011

A.n Kepala Sekolah,
(Wakasek Kurikulum)




Daji Abdul Rohman, ST.
NIP. 19731013 200604 1 008



PEMERINTAH KABUPATEN INDRAMAYU
UPTD PENDIDIKAN

SMA NEGERI 1 INDRAMAYU

Jalan Soekarno - Hatta Nomor 2 Telepon (0234) 272536
Email: smn1indramayu@gmail.com – Indramayu 45216

SURAT IZIN PENELITIAN

Nomor : 422.4 / 400 / TU

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala SMA Negeri 1 Indramayu berdasarkan Surat Universitas Indonesia, Nomor : 986/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011, tanggal 30 September 2011, Perihal Permohonan izin Pengumpulan Data untuk Penyusunan Tugas Akhir (Tesis), Kepala SMA Negeri 1 Indramayu :

Nama : **DR. H. TAJUDIN, M.Pd.**
NIP : 19590202 197803 1 003
Pangkat / Golongan : Pembina Tk.I, IV/b

Memberikan izin kepada :

Nama : **SRI LELIS MARYATI**
NPM : 1006804571
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan

Untuk melaksanakan Penelitian pada tanggal 30 September 2011 sampai dengan 30 Desember 2011 di SMAN 1 Indramayu.

Dengan judul Penelitian : *Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di Kabupaten Indramayu.*

Demikian Surat Izin Penelitian ini kami buat untuk dapat diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Indramayu, 1 November 2011

Kepala SMA Negeri 1 Indramayu,



DR. H. TAHUDIN, M.Pd.
Pembina Tk.I

NIP: 19590202 197803 1 003



PEMERINTAH KABUPATEN INDRAMAYU
DINAS PENDIDIKAN
UPTD PENDIDIKAN LOHBENER
SMA NEGERI 1 LOHBENER

Jalan Raya Utara Lohbener – Indramayu 45252 telp (0234) 276741

SURAT KETERANGAN

Nomor : 422 / 047 / TU
Tanggal : 1 November 2011

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala SMA Negeri 1 Lohbener menerangkan bahwa :

Nama : **SRI LELIS MARYATI**
NPM : 1006804571
Program : Pascasarjana
Universitas : Universitas Indonesia
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Maksud : **" Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perilaku
Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di
Kabupaten Indramayu "**

Yang bersangkutan benar telah melakukan pengumpulan data di SMA Negeri 1 Lohbener pada tanggal 01 November 2011 dalam rangka penyusunan tugas akhir (Tesis).

Demikian Surat Keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Lohbener, 01 November 2011
Kepala SMA Negeri 1 Lohbener



Drs. H. BUDISANTOSO, M.Pd
Pembina Tk.I

NIP. 19591108 198503 1 007



PEMERINTAH KABUPATEN INDRAMAYU
DINAS PENDIDIKAN
UPTD PENDIDIKAN LOHBENER
SMA NEGERI 1 LOHBENER

Jalan Raya Utara Lohbener - Indramayu 45252 telp (0234) 276741

SURAT KETERANGAN

Nomor : 422 / 047 / TU
Tanggal : 1 November 2011

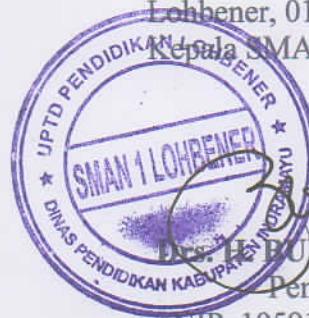
Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala SMA Negeri 1 Lohbener menerangkan bahwa :

Nama : **SRI LELIS MARYATI**
NPM : 1006804571
Program : Pascasarjana
Universitas : Universitas Indonesia
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Maksud : **" Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perilaku
Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di
Kabupaten Indramayu"**

Yang bersangkutan benar telah melakukan pengumpulan data di SMA Negeri 1 Lohbener pada tanggal 01 November 2011 dalam rangka penyusunan tugas akhir (Tesis).

Demikian Surat Keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Lohbener, 01 November 2011
Kepala SMA Negeri 1 Lohbener



[Signature]
Drs. H. BUDI SANTOSO, M.Pd
Pembina Tk.I

NIP. 19591108 198503 1 007



PEMERINTAH KABUPATEN INDRAMAYU

DINAS PENDIDIKAN

Jalan MT. Haryono Telepon (0234) 274190
INDRAMAYU

SURAT IZIN

No : 070.1/2988-Sekret/2011

TENTANG
IJIN PENELITIAN

KEPALA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN INDRAMAYU

Dasar : Surat Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia Nomor : 987/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011, tanggal 30 September 2011, perihal mengumpulkan data untuk penyusunan tugas akhir (Tesis)

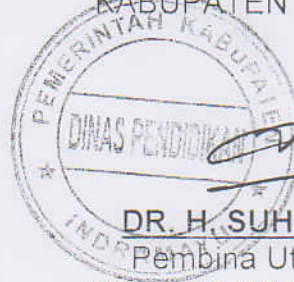
MENGIZINKAN :

Kepada :
Nama : SRI LELIS MARYATI
NPM : 1006804571
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Maksud : Melaksanakan Penelitian dengan judul :
"Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perilaku
Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di
Kabupaten Indramayu"
Waktu : 30 September s.d 30 Desember 2011

Demikian surat ijin dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Indramayu
Pada tanggal : 21 Oktober 2011

KEPALA DINAS PENDIDIKAN
KABUPATEN INDRAMAYU



[Signature]
DR. H. SUHAELI, M.Si.
Pembina Utama Muda
NIP : 195603031982031018



PEMERINTAH KABUPATEN INDRAMAYU

DINAS PENDIDIKAN

Jalan MT. Haryono Telepon (0234) 274190
INDRAMAYU

SURAT IZIN

No : 070.1/2988-Sekret/2011

TENTANG IJIN PENELITIAN

KEPALA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN INDRAMAYU

Dasar : Surat Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia Nomor : 987/H2.F9.03.PPs S2/PDP.04.02/2011, tanggal 30 September 2011, perihal mengumpulkan data untuk penyusunan tugas akhir (Tesis)

MENGIZINKAN :

Kepada :
Nama : **SRI LELIS MARYATI**
NPM : 1006804571
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Pendidikan
Maksud : Melaksanakan Penelitian dengan judul :
"Hubungan antara Budaya Organisasi dan Perilaku
Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di
Kabupaten Indramayu"
Waktu : 30 September s.d 30 Desember 2011

Demikian surat ijin dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Indramayu
Pada tanggal : 21 Oktober 2011

KEPALA DINAS PENDIDIKAN
KABUPATEN INDRAMAYU



DR. H. SUHAELI, M.Si.
Pembina Utama Muda
NIP : 195603031982031018

KEGIATAN KONSULTASI TESIS

Nama Mahasiswa : SRI LELIS M
 NPM : 1006804571
 Departemen : ILMU ADMINISTRASI
 Program : PASCA SARJANA FISIP
 Pembimbing : DR. AMY Y.S. RAHAYU, M.Si

No.	Hari/Tgl	Materi Konsultasi	Paraf Pembimbing
1.	Kamis 28 Juli 2011	Judul, latar belakang, Tinjauan Pustaka, Metodologi Penelitian	
2.	Selasa 9 Agustus 2011	Operasional konsep, populasi, Teknik pengambilan sampel	
3.	Senin 22 Agustus 2011	Perbaikan operasional konsep ACE Sid. Pump	
4.	Jumat 16 Sept 2011	Seminar proposal	
5.	Sabtu 1 Okt 2011	Revisi hasil seminar	
6.	Kamis 6 Okt 2011	Alat instrument penelitian	
7.	Jumat 14 Okt 2011	Revisi Alat instrument penelitian ACE ke Lap	
8.	Selasa 29 Des 2011	Bimbingan hasil penelitian	
9.	Selasa 5 Des 2011	Bimbingan hasil revisi	
10.	Selasa 13 Des 2011	Bimbingan untuk Persiapan sidang	

Jakarta,
Ketua Program,

(Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag. rer. publ)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Kabupaten Garut, pada tanggal 16 Desember 1968. Penulis merupakan anak ke-3 dari 5 bersaudara dari pasangan Bapak Doyo Sudaryo dan Ibu Rd. Komariah.

Pendidikan yang pernah diikuti : SDN Panawuan V Garut, SMPN 2 Garut, SMAN 1 Garut dan Program D3 IKIP Bandung, jurusan Pendidikan Biologi, kemudian menyelesaikan S1 di Universitas Terbuka Jakarta, lulus tahun 1993, dan sekarang sedang mengikuti Program S2 di Universitas Indonesia, Jakarta.

Pekerjaan : Guru Biologi di SMAN 1 Sindang Indramayu. Pernah menjadi guru prestasi peringkat ke- satu tingkat Kabupaten Indramayu tahun 2009 dan ikut berbagai pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Senang bekerja keras, ulet, menyukai tantangan dan pantang menyerah adalah sebagian dari sifat dominan yang dimiliki. Kemampuan lainnya adalah menguasai Bahasa Inggris baik aktif maupun pasif. **Motto Hidup** : Bekerjalah untuk Dunia seperti akan hidup seratus tahun lagi, tetapi beribadahlah kepada Allah SWT seperti akan mati esok hari.