**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP BUDAYA SEKOLAH DAN KOMPETENSI GURU IMPLIKASINYA PADA KINERJA GURU SMP DARUL MUSYAWIRIN KABUPATEN CIREBON**

**Zuhri Zurgobban**

**NPM. 148020007**

Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Pendidikan Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung

-----------------------------------------------------------------------------------------------------

1. **PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang**

Kualitas pendidikan di Indonesia sampai saat ini masih menjadi perbincangan para pakar pendidikan dari tingkat daerah sampai dengan pusat, berbagai dimensi kualitas pendidikan dianalisa dari berbagai segi mulai dari peraturan perundang-undangan sampai dengan operasional dilapangan berupa sistem, manajemen sumber daya manusia dan sarana pendukungnya, para pakar pendidikan terus berusaha mewujudkan tuntutan masyarakat dan untuk memenuhi sumber daya manusia (Pendidikan) yang kompeten dibidangnya mampu bersaing dalam mengatasi berbagai perubahan lingkungan, teknologi dan informasi. Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 74 Tahun 2008 tentang Guru pada Bab I dalam ketentuan umum menyatakan bahwa :

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan

formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar serta tugas-tugas guru dalam kelembagaan merupakan bentuk kinerja guru. Apabila kinerja guru meningkat, maka berpengaruh pada peningkatan kualitas keluaran atau outputnya. Oleh karena itu perlu dukungan dari berbagai pihak sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Seperti yang dikemukakan oleh Pidarta dalam Saerozi (2005:2) “Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik itu kepala sekolah, iklim sekolah, guru, karyawan maupun anak didik”.

Kinerja guru merupakan faktor penentu keberhasilan siswa dalam meraih prestasi. Selain faktor input penentu keberhasilan pendidikan salah satunya yaitu faktor proses yang dilaksanakan oleh guru dalam belajar mengajar. Input yang baik tidak otomatis menjadi jaminan terjadinya peningkatan mutu. Bahkan selain input dan proses masih juga memperhatikan budaya sekolah, keragaman peserta didik, kondisi lingkungan dan peran serta masyarakat.

Budaya sekolah merupakan nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.

Dengan budaya sekolah yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja, pergaulan lebih akrab, disiplin meningkat dan selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah. Hal tersebut mencerminkan bahwa budaya sekolah dapat mendukung peningkatan kinerja mengajar guru.

Dalam hal peningkatan kinerja guru, guru perlu memahami standar kompetensi, kompetensi dasar dan tujuan pembelajaran dari mata pelajaran yang diampu. Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidik dinyatakan bahwa standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan dinyatakan bahwa (1) pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, (2) kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku, (3) kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial, (4) seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan.

Selain guru, keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Mulyasa (2009:25) mengatakan bahwa :

“Kepala sekolah salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak semakin maju, sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Menurut Hidayati, Eli (2011:7) mengemukakan bahwa:

“Kepemimpinan kepala sekolah masih banyak yang kurang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh guru-guru, misalnya dalam mengambil keputusan, dalam memberikan tugas-tugas kepada guru, dalam berkomunikasi, dalam memberikan motivasi kepada bawahan, dalam memberikan sanksi kepada yang melanggar aturan dan lain sebagainya, hal tersebut sebagian masih dilakukan secara otoriter, seolah-olah hanya kepala sekolah yang memiliki wewenang untuk mengatur segalanya”.

Pada kenyataanya masih banyak kepala sekolah yang belum benar-benar menghargai kinerja guru, penilaian terhadap guru yang benar-benar bekerja secara professional dengan guru yang bekerja biasa-biasa saja tidak ada bedanya, semestinya sebagai kepala sekolah harus dapat menilai secara objektif, selain itu pemberian kesejahteraan terhadap guru yang memiliki prestasi serta bekerja dengan giat masih disamakan dengan guru yang suka datang terlambat serta kadang mengajar kadang tidak. Selain hal tersebut diatas penghargaan terhadap guru yang memiliki prestasi baik pada bidang akademik maupun non akademik, belum diberikan secara optimal oleh kepala sekolah. Hal-hal tersebut diatas diantaranya merupakan menyebabkan guru enggan untuk meningkatkan kinerjanya.pribadinya.

**1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Kompetensi Guru dan Kinerja Guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon
2. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Budaya Sekolah GuruSMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon
3. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon
4. Seberapa besar pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Darul Musyawirin
5. Seberapa besar pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru SMP Darul Musyawirin
6. Seberapa besar pengaruh Budaya Sekolah dan Kompetensi Guru secara simultan terhadap Kinerja Guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon

**1.3 Tujuan penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis:

1. Kondisi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Kompetensi Guru dan Kinerja Guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon.
2. Besarnya pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Budaya Sekolah SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon.
3. Besarnya pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon.
4. Besarnya pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon.
5. Besarnya pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon.
6. Besarnya pengaruh Budaya Sekolah dan Kompetensi Guru secara simultan terhadap Kinerja Guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon.

**1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait yaitu sebagai berikut:

**1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi masukkan bagi ilmu pengetahuan dibidang manajemen khususnya tentang kinerja guru beserta faktor yang mempengaruhinya terutama kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah dan kompetensi guru.
2. Diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah dan kompetensi guru yang berimplikasi pada kinerja guru.

**1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Kepala sekolah, dapat memberikan masukan berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah dan kompetensi guru serta implikasinyanya pada kinerja guru.
2. Dinas pendidikan, dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam upaya mewujudkan pendidikan yang lebih baik.
3. Peneliti, sebagai bahan penguat teori tentang variabel yang mempengaruhi kinerja guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kompetensi guru.
4. **KAJIAN PUSTAKA**

**2.1 Manajemen**

George. R. Terry dan Leslie W. Rue yang telah diterjemahkan oleh G.A. Ticoalu (2013:1), mengatakan bahwa : “Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah managing atau pengelolaan, sedang pelaksananya disebut manajer atau pengelola”.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2012:9) menuturkan pendapatnya bahwa : “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemampaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisisen untuk mencapai suatu tujuan tertentu”

Dari definisi manajemen diatas maka dapat diketahui bahwa ada dua istilah yang diberikan para ahli mengenai istilah manajemen yaitu sebagai seni yang merupakan kreativitas pribadi pribadi yang disertai suatu ketrempilan dan ada pula yang yang memberikan definisi manajemen sebagai suatu ilmu yang merupakan kumpulan pengetahuan yang logis dan sitematis. Maka suatu organisasi untuk mencapai tujuannya tidak akan terlepas dari aktivitas manajemen. Manajemen menginginkan tujuan organisasi tercapai dengan efisien dan efektif.

Manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

**2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Marwansyah (2011:3) menjelaskan definisi MSDM yaitu :

“Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekruitmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industria.”

Dengan kata lain aktivitas yang dilakukan adalah merangsang, mengembangkan, memotivasi dan memelihara kinerja yang tinggi di dalam organisasi.

Sedarmayanti (2013:13) mengatakan bahwa :” Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Menurut Sofyandi (2013:12) mengatakan bahwa tujuan MSDM yaitu

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

1. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

1. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

1. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Dari paparan diatas penulis simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

**2.3 Manajemen Pendidikan**

Menurut Mulyasa (2007:9) manajemen pendidikan merupakan suatu cabang ilmu manajemen yang mempelajari penataan sumber daya manusia, kurikulum, fasilitas, sumber belajar dan dana, sertya upaya mencapai tujuan lembaga secara dinamis.

Para ahli mengungkapkan manajemen pendidikan berdasarkan sudut pandang dan focus yang berbeda sesuai konsep teoritis yang melandasinya. Menurut Knezevich dalam Mulyasa (2007:8) :

“Manajemen pendidikan mempunyai berbagai kegiatan yang sangat komplek dan saling berhubungan. Manajemen pendidikan juga merupakan sekumpulan fungsi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan pendidikan, melalui perencanaan, pengambilan keputusan, perilaku kepemimpinan, penyiapan alokasi sumber daya, stimulus dan koordinasi personil, penciptaan iklim organisasi yang kondusif serta penentuan pengembangan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat di masa depan”.

Selanjutnya menurut Mulyasa (2011:14) mengatakan bahwa :

“Paradigma pendidikan dewasa ini sudah tidak memadai lagi untuk menangani berbagai perubahan, dan perkembangan yang ada, apa lagi untuk menjangkau jauh ke depan sesuai dengan tuntutan terhadap peran pendidikan yang sesungguhnya”.

Jadi manajemen pendidikan adalah aplikasi prinsip, konsep dan teori manajemen dalam aktivitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Untuk menjalankan organisasi pendidikan diperlukan manajemen pendidikan yang efektif. Sekolah harus dikelola dengan manajemen efektif yang mengembangkan potensi peserta didik, sehingga memiliki pengetahuan, sikap dan nilai yang mengakar pada karakter bangsa. Dengan kata lain salah satu strategi yang menentukan mutu pengembangan sumberdaya manusia di sekolah untuk kepentingan bangsa di masa mendatang adalah peningkatan kontribusi manajemen pendidikan yang berorientasi kepada produktifitas

**2.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kartono (2011:135) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang kontruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooeratif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan. Kepemimpinan merupakan salah satu factor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Pentingnya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh James M. Black pada manajemen : *a guide to executive command* dalam Sadili (2006:287) yang dimaksud dengan “Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan mengerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Berdasarkan definisi-definisi mengenai kepemimpinan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi yang dilakukan seseorang dalam mengelola dan mengarahkan orang lain atau anggota kelompoknya untuk pencapaian tujuan yang telah direncanakan.

Menurut mulyasa (2009:20) : “kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap”.

Pendapat tersebut diatas mengandung arti bahwa kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi. Menurut Mulyasa (2009:98) menyatakan bahwa seorang kepala sekolah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi :

1. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)
2. Kepala sekolah sebagai manajer
3. Kepala sekolah sebagai *administrator*
4. Kepala sekolah sebagai *supervisor*
5. Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin)
6. Kepala sekolah sebagai *inovator*
7. Kepala sekolah sebagai *motivator*

Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan kepala sekolah yang memiliki kemampuan memimpin yang baik. Jadi, dengan demikian jelas bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi diatas selain itu juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Kepala sekolah selain mampu untuk memimpin, mengelola sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga guru termotivasi dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi.

**2.4 Budaya Sekolah**

Dalam lingkup budaya yang ada di sekolah, sejalan dengan pengertian budaya organisasi yang identik dengan dengan budaya sekolah karena istilah organisasi ada di lembaga sekolah, perusahaan, parlemen, pemerintahan, pendidikan, dan lainnya. Brown, R (2004:89) mendefinisikan budaya sekolah sebagai berikut : ”*definition of the school culture, the some of values, cultures, safety practices and organizational structures within a school that cause it to function and react in particular always*”. Budaya sekolah didefinisikan sebagai nilai-nilai, budaya-budaya, kenyamanan struktur organisasi di dalam sekolah yang menyebabkan berfungsi secara khusus.

Dalam organisasi manifestasi budaya dapat didefinisikan melalui cara-cara berprilaku, bersikap, bergaul dan menempatkan diri di posisi dalam bermsayarakat. Komariah & Engkoswara (2011:199) mengemukakan manifestasi budaya sekolah dijelaksan sebagai berikut :

**Tabel 2.1**

**Manfestasi Budaya**

|  |  |
| --- | --- |
| **Manifestasi** | **Deskripsi** |
| Ritus | Serangkaian kegiatan yang terencana, relative rumit dan dramatis yang melibatkan berbagai bentuk ekspresi budaya dalam suatu even yang dilaksanakan melalui interaksi sosial biasanya untuk mendatangkan /kepentingan/kebaikan bagi yang hadir. |
| Seremonial | Suatu system dari berbagai ritus yang terangkai dalam suatu event. |
| Ritual | Rangkaian teknik dan perilaku yang mendetail dan terstandar yang mengelola keinginan, kegelisahan, tetapi adakalanya menghasilkan perasaan mendalam sebagai akibat dari hal-hal teknis yang dipentingkan dalam pelaksanakan. |
| Mitos | Suatu cerita dramatis tentang suatu kejadian imajinasi, biasanya dipergunakan untuk menjelaskan asal mula atau perubahan. |
| Saga | Cerita sejarah yang menggambarkan keberhasilan yang unik dari suatu kelompok dan kepemimpinannya. |
| Legenda | Cerita turun menurun mengenai kejadian yang sangat hebat yang didasarkan pada sejarah tetapi telah dicampuradukan dengan khayalan. |
| Story | Cerita yang didasarkan atas kejadian yang sebenarnya tetapi sering pula merupakan campuran kebenaran dan khayalan. |
| Folktale | Cerita yang sepenuhnya khayalan. |
| Simbol | Setiap objek, tindakan, kejadian kualitas dan hubungan yang memberikan sarana bagi penyampaian makna. |
| Bahasa | Salah satu bentuk atau kebiasaan dimana anggota suatu kelompok menggunkan suara vokal atau tulisan untuk menyampaikan makna atau maksud antara satu dengan yang lainnya. |
| Gesture | Gerak bagian tubuh yang digunakan untuk mengekspresikan makna atau maksud. |
| Phisical | Segala sesuatu yang mengitari orang-orang secara fisik dan dengan segera memberikan rangsangan perasaan ketika mereka melaksanakan kegiatan sebagai ekspresi budaya. |

**Sumber : Komariah dan Engkoswara (2011:199)**

John Saphier dan Mattiew King dalam Wulandari (2011:69) mengungkapkan bahwa karakteristik budaya sekolah diantaranya adalah :

1. Kolegalitas (Iklmi kesejawatan yang menimbulkan rasa saling menghormati dan menghargai sesama profesi kependidikan).
2. Eksperimentasi (Sekolah merupakan tempat yang cocok untuk melakukan percobaan-percobaan kea rah menemukan pola kerja (seperti model pembelajaran) yang lebih baik dan diharapkan menjadi milik sekolah).
3. *High Expectation* (Keleluasaan budaya sekolah yang memberi harapan kepada setiap orang untuk memperoleh prestasi tertinggi yang pernah dicapainya).
4. *Trust and Confidence* (Kepercayaan dan keyakinan yang kuat merupakan bagian yang terpenting dalam kehidupan suatu profesi. Budaya sekolah yang kondusif akan memberikan peluang bagi setiap orang supaya percaya diri dan memiliki keyakinan dan insentif yang akan diterima atas dasar gagasan-gagasan baru yang diberikannya untuk organisasi).
5. *Tangible Support* (Budaya sekolah mendukung lahirnya perbaikan pembelajaran serta mendorong terciptanya pengembangan profesi dan keahlian).
6. *Reaching out the knowledge base* (Sekolah merupakan tempat pengembangan ilmu secara luas, objektif dan proposional).
7. *Appreciation and recognition* (budaya sekolah memelihara penghargaan dan pengakuan atas prestasi guru sehingga menjunjung tinggi harga diri guru).
8. *Caring celebration and humor* (Memberi perhatian, saling menghormati, memuji, dan memberi penghargaan atas kebaikan seorang guru di sekolah adalah perbuatan yang terpuji. Humor dan saling menggembirakan adalah budaya pergaulan yang sehat).
9. *Involvement in decision making* (Kultur sekolah yang melibatkan staf turut serta dalam pembuatan keputusan menjadikan masalah menjadi transparan, dan semua staf sekolah dapat mengetahui masalah yang dihadapi dan bersama-sama memecahkannya).
10. *Protections of what’s important* (Melindungi dan menjaga kerahasiaan pekerjaan merupakan budaya di sekolah. Budaya sekolah yang baik akan mengetahui yang mana harus dibicarakan dan dirahasiakan).
11. *Tradist* (Memelihara tradisi yang sudah berjalan lama dan dianggap baik adalah budaya dalam lingkungan sekolah dan biasanya sukar untuk ditiadakan, seperti tradisi kelulusan, upacara bendera, penghargaan atas jasa dan prestasi dan sebagainya).
12. *Honest open communication* (Kejujuran dan keterbukaan di lingkungan sekolah sudah seharusnya terpelihara, karena sekolah merupakan lembaga pendidikan yang membentuk manusia jujur, cerdas dan terbuka baik oleh pemikiran baru ataupun oleh perbedaan pendapat).

Jadi budaya sekolah merupakan kepribadian organisasi yang membedakan antara satu sekolah dengan sekolah lainnya. Bagaimana seluruh anggota organisasi sekolah berperan dalam melaksanakan tugasnya tergantung pada keyakinan, nilai dan norma yang menjadi bagian dari budaya sekolah tersebut.

**2.5 Kompetensi Guru**

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan mengamanatkan bahwa guru adalah pendidik professional. Untuk menjadi guru yang profesional tentu diharuskan memiliki kompetensi-kompetensi yang digariskan. Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang di refleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus dapat memungkinkan seseorang untuk menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.

Guru sebagai profesi mensyaratkan beberapa kompetensi yang harus dipenuhi agar dapat menjalankan tugas keprofesiannya, hal ini sejalan dengan yang dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang menyatakan bahwa “kompetensi guru itu meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional”.

1. Kompetensi Pedagogik

Kompeteni pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan peserta didik yang sekurang-kurangnya meliput : (1). Pemahaman wawasan atau landasan pendidikan, (2). Pemahaman terhadap peserta didik, (3). Pengembangan kurikulum/silabus, (4). Perancangan pembelajaran, (5). Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, (6). Pemanfaatan teknologi pembelajaran, (7). Evaluasi hasil belajar, (8). Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

1. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yang meliputi : (1). Beriman dan bertaqwa, (2). Berakhlak mulia, (3). Mantap, (4). Demokratis, (5). Stabil, (6). Dewasa, (7). Jujur, (8). Arif dan bijaksana, (9). Berwibawa, (10). Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, (11). Secara objektif mengevaluasi kinerja sendiri, (12). Mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.

1. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurng-kurangnya meliputi kemampuan : (1). Berkomunikasi secara lisan, tulisan dan atau isyarat, (2). Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, (3). Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, (4). Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

1. Kompetensi Profesional

Kompetensi professional merupakan kemampuan menguasai bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan atau seni budaya yang di ampunya yang sekurang-kurangnya meliputi : (1). Materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran dan atau kelompok mata pelajaran yang diampunya, (2). Konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi atau seni yang relevan yang secara konspetual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan atau kelompok mata pelajaran yang diampu.

Kompetensi guru (*teacher competency*) merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak. Jabatan guru termasuk salah satu jenis pekerjaan professional. Hal ini mendapat pengakuan dari pemerintah dan masyarakat.

Menurut Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (pasal 1 : ayat 1) bahwa “guru adalah pendidik yang profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”.

Dari pernyataan di atas jelas bahwa guru merupakan tenaga profesional yang harus menguasai materi pembelajaran serta mentransfer ilmu dan membimbing para peserta didik dengan baik, sehingga guru harus memiliki kompetensi memadai yang dapat menunjang kinerjanya di sekolah.

**2.6 Kinerja Guru**

Kinerja guru dapat dilihat dari pelaksanaan tugasnya sehari-hari yaitu dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, pembimbingan, dan atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah. Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru, DEPDIKNAS (2010:4), menyebutkan bahwa

“Guru sebagai pendidik profesional mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menegah”.

Menurut Dharma, S. (2011:36), “Kinerja atau unjuk kerja dalam konteks profesi guru adalah kegiatan yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran (KBM), dan melakukan penilaian hasil belajar.

Pernyataan tersebut cukup relevan deng Undang-Undang Republik Inonesia No. 14 tahun 2005, pasal 20 tentang guru dan Dosen yang menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan guru berkewajiban :

1. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.
3. Bertindak secara objektif dan tidak diskriminasi atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama,suku, ras dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran.
4. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan hukum dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika, dan;
5. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Ini menunjukkan bahwa kinerja guru dapat dilihat dan dinilai berdasarkan aspek-aspek tersebut.

Sedangkan menurut PP No. 74 Tahun 2008 Tentang Guru, Pasal 52 ayat (1) dan (2) menyatakan bahwa :

1. Beban kerja guru mencakup kegiatan pokok :
2. Merencanakan pembelajaran
3. Melaksanakan pembelajaran
4. Menilai hasil pembelajaran
5. Membimbing dan melatih peserta didik
6. Melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.
7. Beban kerja guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit memnuhi 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dan paling banyak 40 (empat puluh) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu pada satu satuan pendidikan yang memiliki izin pendirian dari pemerintah atau pemerintah daerah.

Adapun dimensi kinerja guru menurut Pedoman Penilaian Kinerja Guru, Dirjen PMPTK Kemendiknas (2010) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan pembelajaran

Dimensi ini meliputi kemampuan guru dalam menyusun dan mengembangkan silabus serta RPP.

1. Pelaksanaan pembelajaran

Dimensi ini meliputi :

1. Pengelolaan kelas
2. Penggunaan media dan sumber belajar
3. Penggunaan metode pembelajaran
4. Pelaksanaan evaluasi/penilaian pembelajaran

Dimensi ini meliputi kemampuan guru dalam :

1. Menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi
2. Menyusun alat evaluasi
3. Mengelola hasil evaluasi
4. Menggunakan hasil evaluasi

Ketiga dimensi tersebut di atas menjadi alat ukur dalam penilaian kinerja guru yang dilakukan secara periodik oleh sekolah terhadap semua guru dimana hasil penialain ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan program peningkatan dan pengembangan kompetensi guru selanjutnya.

**2.7 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan pertanyaan penilitian (*research question*), dan mempresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan diantara konsep-konsep tersebut.

**Budaya Sekolah**

* Inovasi
* Stabilitas
* Perhatian terhadap detail
* Orientasi hasil
* Orientasi Manusia
* Orientasi tim
* Agresif

Hoy dan Miskel dalam Lailasari (2014:30)

Moh. Ridwan, Jurnal (2013)

Triwarti, Tri Wahyu, Jurnal (2014)

Anggreini Dini, Jurnal (2014)

Warsilah, Wiwik Wijayanti, Jurnal (2015)

**Kinerja Guru**

* Merencanakan proses belajar mengajar
* Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar,
* Evaluasi atau penilaian

(Permen Pemberdayaan Aparatur Negara No. 16 Tahun 2009)

**Kepemimpinan Kepala Sekolah**

* Educator
* Manager
* Administrator
* Supervisor
* Leader
* Innovator
* Motivator

(Depdiknas, 2006)

M. Junaidi Syakir, Jurnal (2015)

Atty Tri Juniarti dan Titien Sukartini, (2014)

**Kompetensi Guru**

* Kompetensi Pedagogik
* Kompetensi Kepribadian
* Kompetensi Sosial
* Kompetensi Profesional

(Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005)

Rusminingsih dan Euis Soliha, Jurnal (2014),

Hendro Setyono & Ahmad Sudjadi, jurnal (2011)

Hartono dan Buchory, Jurnal (2014)

Atty Tri Juniarti dan Titien Sukartini, (2014)

**Gambar 2.1  
Paradigma Penelitian**

**2.8 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Budaya Sekolah
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Kompetensi Guru
3. Budaya Sekolah berpengaruh terhadap Kinerja Guru
4. Kompetensi Guru berpengaruh terhadap Kinerja Guru
5. Budaya Sekolah dan Kompetensi Guru berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Guru
6. **METODOLOGI PENELITIAN**

**3.1 Tipe Penelitian**

Penelitian yang penulis lakukan terdiri dari 4 varibel yaitu membahas tentang masalah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah dan kompetensi guru implikasinya pada kinerja guru. Adapun tipe penelitian yang digunakan adalah deskriptif verifikatif dengan menggunakan survey dimana dalam penelitian ini dilakukan proses pengumpulan data yang kemudian dilakukan analisis dengan melukiskan keadaan obyek penenelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak dan mencari hubungan sebab akibat atau keterkaitan antar variable penelitian bila ada. Dengan kata lain menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variable, sebagai variable penyebab terhadap variable lainnya yang merupakan variable akibat.

**3.2 Unit Observasi dan Lokasi**

Unit observasi dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru yang mengajar di SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon dengan obyek penelitian yaitu kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, kompetensi guru dan kinerja guru.

Lokus Penelitian adalah SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon yang berlokasi di Jl. Pengayoman No. 33, Desa Weru Kidul, Kecamatan Weru, Kabupaten Cirebon.

**3.2 Teknik Pengumpulan Data**

* Kuesioner
* Wawancara
* dokumentasi

1. **HASIL DAN PEMBAHASAN**

**4.1 Hasil Analisis Deskriptif**

**Tabel 4.1**

**Tabel Distribusi Jawaban Responden Tentang Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **Skor Total** | **Skor Ideal** | **Rata-rata** | **Kategori** |
| **1** | *Educator* | **1312** | **2050** | **3.20** | **Cukup Baik** |
| **2** | *Manager* | **1070** | **1230** | **4.35** | **Sangat**  **Baik** |
| **3** | *Administrator* | **779** | **1230** | **3.17** | **Cukup Baik** |
| **4** | *Supervisor* | **378** | **615** | **3.07** | **Cukup Baik** |
| **5** | *Leader* | **712** | **1025** | **3.47** | **Baik** |
| **6** | *Innovator* | **250** | **410** | **3.05** | **Cukup Baik** |
| **7** | *Motivator* | **408** | **615** | **3.32** | **Cukup**  **Baik** |
| **Total** | | **4909** | **7175** | **3.37** | **Cukup Baik** |

Dari tabel 4.1 diatas, variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah termasuk ke dalam kategori yang cukup baik secara keseluruhan, dengan perolehan rata-rata terendah 3.05 pada dimensi *Leader* dan rata-rata tertinggi 4.35 pada dimensi *Manager*.

**Tabel 4.2**

**Tabel Distribusi Jawaban Responden Tentang Variabel Budaya Sekolah**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **Skor Total** | **Skor Ideal** | **Rata-rata** | **Kategori** |
| **1** | *Innovation* | **227** | **410** | **3.38** | **Cukup**  **Baik** |
| **2** | *Stability* | **406** | **615** | **3.30** | **Cukup Baik** |
| **3** | *Attention to detail* | **268** | **410** | **3.27** | **Cukup Baik** |
| **4** | *Outcome orientation* | **397** | **615** | **3.23** | **Cukup Baik** |
| **5** | *People orientation* | **251** | **410** | **3.06** | **Cukup Baik** |
| **6** | *Team orientation* | **266** | **410** | **3.24** | **Cukup Baik** |
| **7** | *Aggressiveness* | **375** | **615** | **3.05** | **Cukup Baik** |
| **Total** | | **2190** | **3485** | **3.22** | **Cukup Baik** |

Dari tabel 4.2 diatas, variabel Budaya Sekolah termasuk ke dalam kategori yang cukup baik secara keseluruhan, dengan perolehan rata-rata terendah 3.05 pada dimensi *Agressiveness* dan rata-rata tertinggi 3.38 pada dimensi *Innovation*.

**Tabel 4.3**

**Tabel Distribusi Jawaban Responden Tentang Variabel Kompetensi Guru**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **Skor Total** | **Skor Ideal** | **Rata-rata** | **Kategori** |
| **1** | Kompetensi pedagogik | **386** | **615** | **3.14** | **Cukup Baik** |
| **2** | Kompetensi kepribadian | **819** | **820** | **4.99** | **Sangat Baik** |
| **3** | Kompetensi sosial | **650** | **1025** | **3.17** | **Cukup Baik** |
| **4** | Kompetensi profesional | **376** | **615** | **3.06** | **Cukup Baik** |
| **Total** | | **2231** | **3075** | **3.59** | **Baik** |

Dari tabel 4.3 diatas, variabel Kompetensi Guru termasuk ke dalam kategori yang baik secara keseluruhan, dengan perolehan rata-rata terendah 3.06 pada dimensi kompetensi profesional dan rata-rata tertinggi 4.99 pada dimensi kompetensi kepribadian.

**Tabel 4.4**

**Tabel Distribusi Jawaban Responden Tentang Variabel Kinerja Guru**

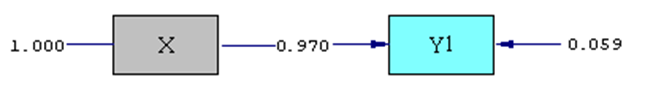
|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **Skor Total** | **Skor Ideal** | **Rata-rata** | **Kategori** |
| **1** | Merencanakan proses belajar mengajar | **264** | **410** | **3.22** | **Cukup Baik** |
| **2** | Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar | **422** | **615** | **3.43** | **Baik** |
| **3** | Evaluasi atau penilaian | **423** | **615** | **3.44** | **Baik** |
| **Total** | | **1109** | **1640** | **3.36** | **Cukup Baik** |

Dari tabel 4.4 diatas, variabel Kinerja Guru termasuk ke dalam kategori yang cukup baik secara keseluruhan, dengan perolehan rata-rata terendah 3.22 pada dimensi merencanakan proses belajar mengajar dan rata-rata tertinggi 3.44 pada dimensi evaluasi atau penilaian.

**4.2 Hasil Analisis Verifikatif**

**a. Pengaruh antara Kepemimpinan Kepala Sekolah X terhadap Budaya Sekolah Y1.**

Koefisien jalur dan koefisien korelasi yang telah diperoleh disajikan pada diagram jalur sebagai berikut :

****

**Tabel 4.5**

**Uji Hipotesis (Uji t) Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X) terhadap**

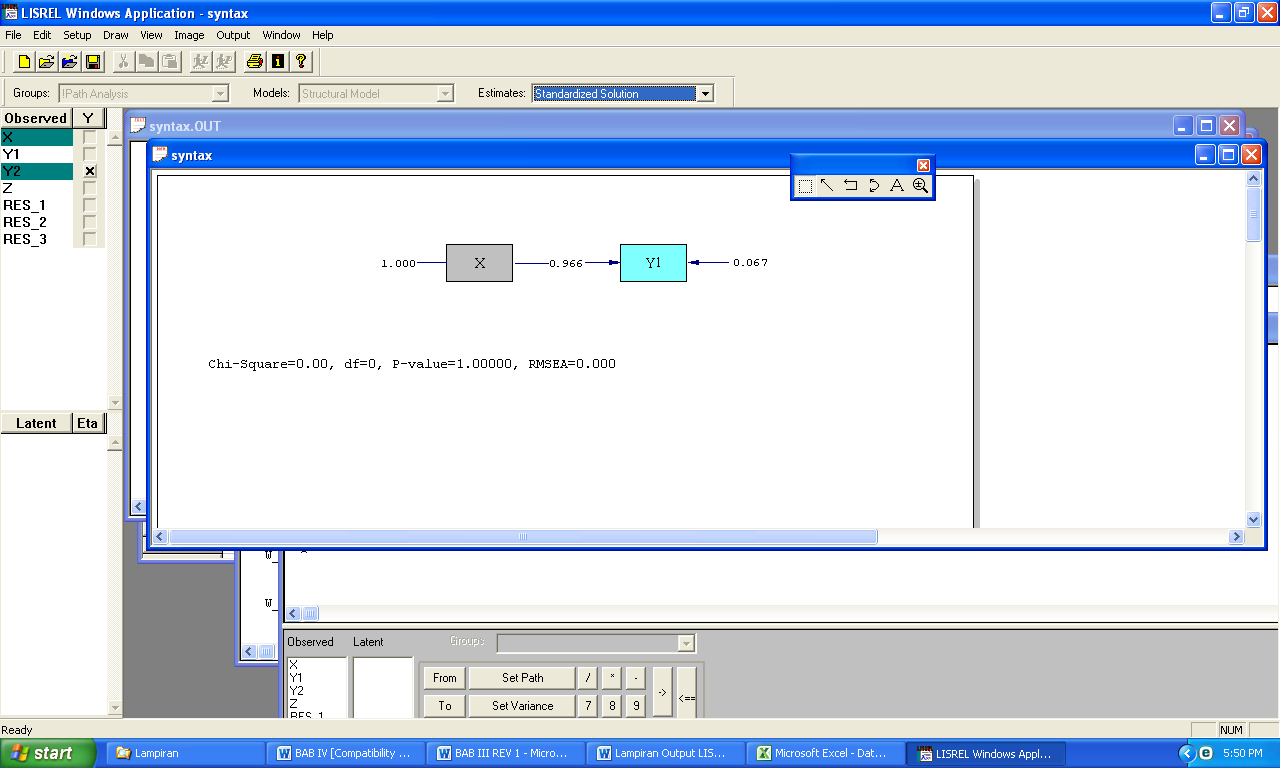
**Budaya Sekolah (Y1)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Koefisien Jalur | | t-hitung | t-tabel | Kesimpulan |
| ρY1X = | 0.970 | 24,888 | 1,685 | Ho ditolak |

Berdasarkan kriteria di atas, maka t hitung (24,888) > t tabel (1,685) sehingga H0 ditolak, artinya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Sekolah (Y1).

**b. Pengaruh antara Kepemimpinan Kepala Sekolah X terhadap Kompetensi Guru Y2.**

Koefisien jalur dan koefisien korelasi yang telah diperoleh disajikan pada diagram jalur sebagai berikut :



**Tabel 4.6**

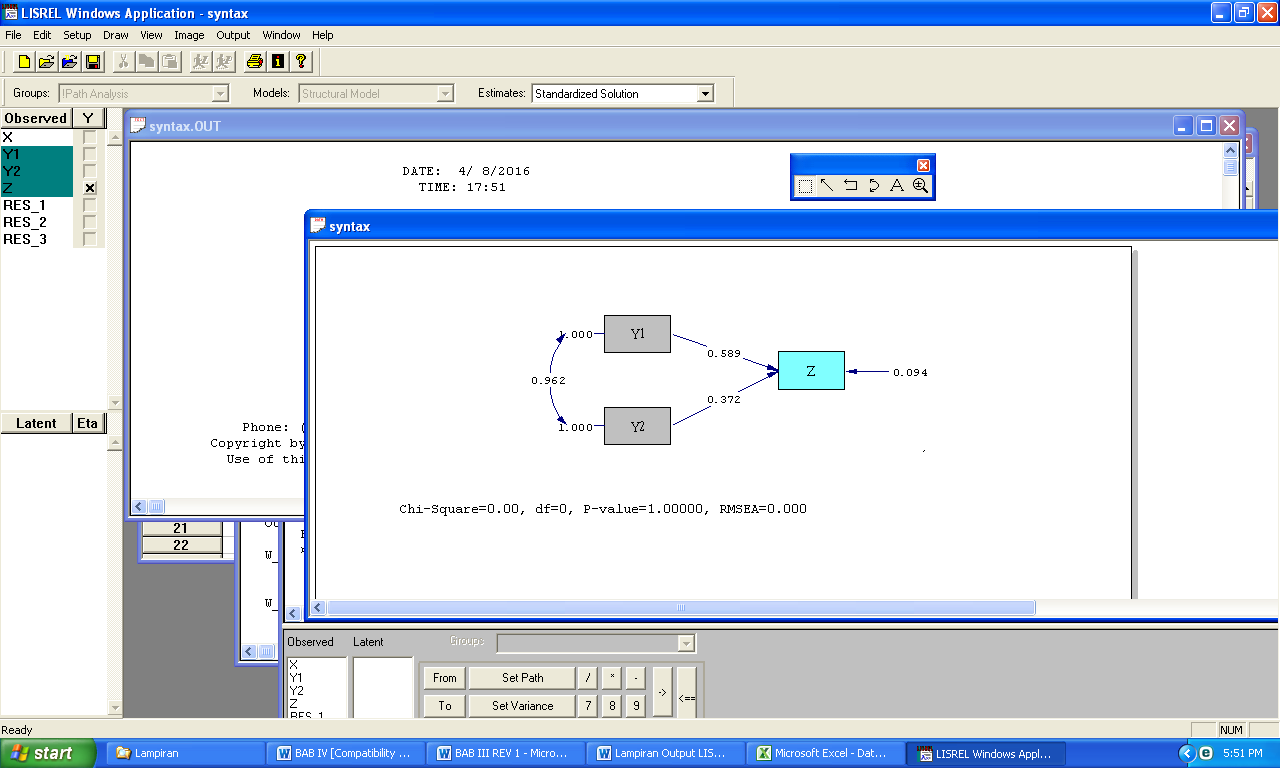
**Uji Hipotesis (Uji t) Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X) terhadap Kompetensi Guru (Y2)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Koefisien Jalur | | t-hitung | t-tabel | Kesimpulan |
| ρY2X = | 0.966 | 23.362 | 1,685 | Ho ditolak |

Berdasarkan kriteria di atas, maka t hitung (23,362) > t tabel (1,685) sehingga H0 ditolak, artinya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X)berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Guru (Y2).

**c. Pengaruh antara Budaya Sekolah Y1 dan Kompetensi Guru Y2 terhadap Kinerja Guru Z.**

Koefisien jalur dan koefisien korelasi yang telah diperoleh disajikan pada diagram jalur sebagai berikut :



**Tabel 4.7**

**Uji Hipotesis Simultan (Uji F) Variabel Budaya Sekolah (Y1) Dan Kompetensi Guru (Y2) Terhadap Kinerja Guru (Z)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Koefisien Jalur | | F-hitung | F-tabel | Kesimpulan |
| ρZY1 =  ρZY2 = | 0.589  0,372 | 184.153 | 3.245 | Ho ditolak |

Dari tabel tersebut, F hitung (184.153) > F tabel (3,245) maka H0 ditolak, artinya bahwa Budaya Sekolah (Y1) dan Kompetensi Guru (Y2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Guru (Z).

**Tabel 4.8**

**Uji Hipotesis Parsial (Uji t) Variabel Budaya Sekolah (Y1) dan Kompetensi Guru (Y2) Terhadap Kinerja Guru (Z)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Koefisien Jalur | | t-hitung | t-tabel | Kesimpulan |
| ρZ.Y1 = | 0.589 | 3,242 | 1,686 | Ho ditolak |
| ρZ.Y2 = | 0.372 | 2,049 | 1,686 | Ho ditolak |

* Pengujian pengaruh Y1 terhadap Z:

t hitung (3,242) > t tabel (1,686) sehingga H0 ditolak, Budaya Sekolah (Y1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru (Z)

* Pengujian pengaruh Y2 terhadap Z:

t hitung (2,049) > t tabel (1,686) sehingga H0 ditolak, Kompetensi Guru (Y2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru (Z)

**Tabel 4.21**

**Ringkasan Besaran Pengaruh Berdasarkan Koefisien Jalur**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Koefisien Jalur** | **Pengaruh Langsung** | **Pengaruh tidak langsung (melalui), dalam %** | | **Total Pengaruh Tidak Langsung** | **Total** |
| **Y1** | **Y2** |
| Y1 | 0.589 | 34.66 | - | 21.07 | 21.07 | 55.73 |
| Y2 | 0.372 | 13.84 | 21.07 | - | 21.07 | 34.91 |
| **Total Pengaruh** | | | | | | **90.6** |

Maka total pengaruh keseluruhan variabel bebas (Y1 dan Y2) terhadap variabel terikat (Z) sebesar 90.6%.

**4.3 Pembahasan Hasil Penelitian**

**1. Pembahasan Hasil Deskriptif**

**a. variabel kepemimpinan kepala sekolah SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon**

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan, maka Kepemimpinan Kepala Sekolah yang diukur oleh 7 dimensi, 35 indikator, serta 35 item pertanyaan memiliki nilai rata-rata 3.37 dengan kriteria cukup baik. Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki peran penting dalam memberikan kompetensi guru dan budaya sekolah serta dampaknya pada kinerja guru melalui dimensi yang seharusnya dimiliki seperti : *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator,* dari hasil tersebut dinilai kepemimpinan kepala sekolah masih kurang dan perlu diperbaiki.

Dalam penelitian ini masih terdapat aspek yang lemah mengenai Kepemimpinan Kepala Sekolah. Berdasarkan persepsi dari responden, urutan nilai rata-rata jawaban masing-masing pertanyaan diurutkan berdasarkan nilai rata-rata terendah yaitu pada dimensi *Motivator* dengan indikator pemberian penghargaan dan hukuman yang dilakukan kepala sekolah memperoleh nilai rata-rata 2.93 dan dimensi *Administrator* dengan indikator pengelolaan sarana dan prasarana memperoleh nilai rata-rata 2.95. Adapun pernyataan tertinggi adalah kepala sekolah selalu membimbing guru dalam program pengayaan dan remidial dengan baik dengan nilai rata-rata 3.46. kepala sekolah mampu mengkoordinasikan kegiatan belajar mengajar dengan nilai rata-rata 3.49. kepala sekolah memiliki kepribadian yang kuat dengan nilai rata-rata 3.51. kepala sekolah mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan Kepala sekolah dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dengan nilai rata-rata 3.49, sehingga kepala sekolah dalam hal ini masih perlu meningkatkan fungsi sebagai *motivator* dan *administrator*.

**b. variabel budaya sekolah SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon**

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan, maka Budaya Sekolah yang diukur oleh 7 dimensi, 17 indikator, serta 17 item pertanyaan memiliki nilai rata-rata 3.22 dengan kriteria cukup baik, budaya sekolah mempunyai peran penting dalam kegiatan yang ada disekolah, jika budaya sekolah tersebut positif maka kegiatan yang ada pun positif dan sebaliknya. Budaya sekolah menunjukkan profesionalisme pengelolaan sekolah yang baik.

Dalam penelitian ini masih terdapat aspek yang lemah mengenai Budaya Sekolah, berdasarkan persepsi dari responden, urutan nilai rata-rata jawaban masing-masing pernyataan diurutkan berdasarkan nilai terendah yaitu pada dimensi *Aggressiveness* dengan indikator siswa mampu berkompetensi pada setiap kompetensi dalam bidang akademik memperoleh nilai rata-rata 2.98 dan pada dimensi *People Orientation* dengan indikator perhatian terhadap kesejahteraan guru dan staf memperoleh nilai rata-rata 3.05. Adapun pernyataan tertinggi adalah sekolah mengadakan kegiatan untuk meningkatkan kreatifitas (pentas seni, komptesi dekorasi kelas, dll) dengan nilai rata-rata 3.46, dan sekolah mengadakan acara untuk menyambut hari-hari nasional (peringatan hari kartini, kemerdekaan RI, dll) dengan nilai rat-rata 3.44. sehingga budaya sekolah dalam hal ini perlu diperbaiki terutama dalam dimensi *Aggressiveness* dan *People Orientation*.

**c. variabel kompetensi guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Crebon**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kompetensi guru yang diukur oleh 4 dimensi, 15 indikator, serta 15 item pertanyaan memiliki nilai rata-rata 3.59 dengan kriteria baik, kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan satu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan dengan profesionalisme dalam satu bidang tertentu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Dalam penelitian ini masih terdapat aspek yang lemah mengenai Kompetensi Guru, berdasarkan persepsi dari responden, urutan nilai rata-rata jawaban masing-masing pernyataan diurutkan berdasarkan nilai terendah yaitu pada dimensi kompetensi pedagogik dengan indikator evaluasi hasil belajar nilai rata-rata 3.12 dan pada dimensi kompetensi profesional 3.04 dengan indikator kemampuan membimbing peserta didik. Adapun pernyataan tertinggi adalah pada pernyataan guru di sekolah memiliki kepribadian yang mantap, guru di sekolah menjadi suri tauladan bagi peserta didik, guru di sekolah memiliki akhlak mulia, guru di sekolah memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik dengan nilai rata-rata 5.00. sehingga kompetensi guru dalam hal ini perlu diperbaiki dan ditingkatkan terutama yang terdapat dalam dimensi kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional.

**d. variabel kinerja guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon**

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kinerja guru yang diukur oleh 3 dimensi, 9 indikator, serta 9 item pernyatan memiliki nilai rata-rata 3.36 dengan cukup baik, dalam penelitian ini masih terdapat aspek yang lemah mengenai Kompetensi Guru, berdasarkan persepsi dari responden, urutan nilai rata-rata jawaban masing-masing pernyataan diurutkan berdasarkan nilai rata-rata terendah yaitu pada dimensi merencanakan proses belajar mengajar dengan indikator pengembangan silabus memperoleh nilai rata-rata 3.20 dan pada dimensi evaluasi atau penilaian dengan indikator penyusunan alat evaluasi memperoleh nilai rata-rata 3.41. Adapun pernyataan tertinggi adalah guru melaksanakan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan rencana pelaksaan pembelajaran dengan nilai rata-rata 3.44. guru menggunakan media dan sumber pembelajaran dalam proses pembelajaran dengan nilai rata-rata 3.44. Guru memiliki kemampuan menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi dengan nilai rata-rata 3.46 dan guru mengelola hasil evaluasi pembelajaran dengan nilai rata-rata 3.44.

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif dengan memberikan beberapa pernyataan dalam bentuk kuesioner dengan nilai rata-rata secara keseluruhan diperoleh bahwa kinerja guru kurang baik dan terdapat beberapa indikator terlemah yang harus segera diperbaiki oleh sekolah yaitu masih belum optimalnya guru dalam pengembangan silabus dan penyusunan alat evaluasi, maka hal ini harus terus diperhatikan dan harus ditingkatkan agar tujuan kinerja tercapai dengan optimal.

**2. Pembahasan Hasil Verifikatif**

**a. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) Terhadap Budaya Sekolah (Y1)**

Kepemimpinan kepala sekolah (X) yang diukur oleh budaya sekolah (Y1) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan. Dengan kata lain bahwa tinggi rendahnya budaya sekolah dijelaskan oleh kepemimpinan kepala sekolah tersebut. Besarnya kontribusi kepemimpinan kepala sekolah (X) yang secara langsung mempengaruhi budaya sekolah (Y1) sebesar 94,1%.

Dengan adanya bukti mengenai pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah, maka berarti kondisi kepemimpinan kepala sekolah yang secara umum sudah dipandang baik tersebut tentunya perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi dengan memperbaiki faktor-faktor atau indikator-indikator yang dinilai masih kurang maksimal.

Menyikapi lebih lanjut hasil temuan penelitian ini terutama dikaitkan dengan kajian teoritis mengenai pentingnya kepemimpinan kepala sekolah. Jika dilihat dari lingkup budaya yang ada di sekolah, sejalan dengan pengertian budaya organisasi yang identik dengan dengan budaya sekolah karena istilah organisasi ada di lembaga sekolah, perusahaan, parlemen, pemerintahan, pendidikan, dan lainnya. Brown, R (2004:89) Budaya sekolah merupakan nilai-nilai, budaya-budaya, kenyamanan struktur organisasi di dalam sekolah yang menyebabkan berfungsi secara khusus. Artinya dalam hal ini kepemimpinan kepala sekolah SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon sudah menciptakan suasana kenyaman struktur organisasi di dalam sekolah yang menyebabkan berfungsi secara khusus yang kemudiaan dapat berpengaruh terhadap kinerja guru.

Hasil peneitian ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anggreini Dini (2014) dan Warsilah Wiwik Wijayanti (2015) yang telah menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah, dimana dalam penelitiannya mengemukakan bahwa secara parsial kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya sekolah.

**b. pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X) Terhadap Kompetensi Guru (Y2)**

Kepemimpinan kepala sekolah (X) yang diukur oleh kompetensi guru (Y2) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan. Dengan kata lain bahwa tinggi rendahnya kinerja guru dijelaskan oleh kepemimpinan kepala sekolah tersebut. Besarnya kontribusi kepemimpinan kepala sekolah (X) yang secara langsung mempengaruhi kompetensi guru (Y2) sebesar 93,3%.

Menyikapi lebih lanjut hasil temuan penelitian ini terutama dikaitkan dengan kajian teoritis mengenai pentingnya kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga atau organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan, memiliki peranan penting dalam pengelolaan sumber daya yang ada untuk tercapainya suatu tujuan, maka kepala sekolah pada satuan pendidikan perlu dilihat dari berbagai aspek kepemimpinannya yaitu bagaimana kepala sekolah dapat menjadi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator,* Mulyasa (2009:98)

Dalam kaitannya dengan peningkatan kompetensi guru, kepala sekolah tidak hanya sebagai manajer yang mengatur segala sesuatu tentang proses belajar mengajar, tetapi harus tampil sebagai *instructional leader* (pemimpin pengajar) yang bertugas mengawasi jalannya kegiatan belajar mengajar di sekolah yang dipimpinnya (Mulyasa dalam purwanti, dkk, 2014:393)

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu ukuran baik tidaknya kinerja guru di sekolah. Kebijakan organisasi, kondisi kerja, keamanan kerja, hubungan antara atasan dan bawahan, rekan kerja merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Kualitas pengawasan dalam organisasi dari pimpinan akan mendorong karyawan sehingga termotivasi melakukan pekerjaannya.

Hasil peneitian ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hartono & Buchory (2014) dan Atty Tri Juniarti & Atin Sukartini (2014) yang telah menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi guru, dimana dalam penelitiannya mengemukakan bahwa secara parsial kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kopetennsi guru.

**c. Pengaruh Budaya Sekolah (Y1) Terhadap Kinerja Guru (Z)**

Budaya Sekolah (Y1) yang diukur oleh Kinerja Guru (Z) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan. Dengan kata lain bahwa tinggi rendahnya kinerja guru dijelaskan oleh budaya sekolah tersebut. Besarnya kontribusi Budaya Sekolah (Y1) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Guru (Z) sebesar 55.73%.

Menyikapi lebih lanjut hasil temuan penelitian ini terutama dikaitkan dengan kajian teoritis mengenai budaya sekolah, dengan adanya bukti mengenai pengaruh yang positif dan signifikan budaya sekolah terhadap kinerja guru maka budaya sekolah merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja guru, John Saphier dan Mattiew King dalam Wulandari (2011:69) mengungkapkan bahwa karakteristik budaya sekolah diantaranya adalah “*tangible support* (Budaya sekolah mendukung lahirnya perbaikan pembelajaran serta mendorong terciptanya pengembangan profesi dan keahlian)”. Artinya dalam hal ini kinerja guru dapat dibangun lebih baik lagi melalui budaya sekolah.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Moh Ridwan (2013) dan Triwarti & Tri Wahyu (2013) yang telah menganalisis pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru, dimana dalam penelitiannya mengemukakan bahwa secara parsial budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

**d. Pengaruh Kompetensi Guru (Y2) Terhadap Kinerja Guru (Z)**

Kompetensi guru (Y2) yang diukur oleh Kinerja Guru (Z) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan. Dengan kata lain bahwa tinggi rendahnya kinerja guru dijelaskan oleh kompetensi guru tersebut. Besarnya kontribusi Kompetensi Guru (Y2) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Guru (Z) sebesar 34.91%.

Menyikapi lebih lanjut hasil temuan penelitian ini terutama dikaitkan dengan kajian teoritis mengenai kompetensi guru. Kompetensi merupakan keinginan untuk memberikan dampak pada orang lain dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui strategi membujuk dan mempengaruhi. Sedarmayanti (2013:127) mengatakan kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam hal ini berarti kinerja guru SMP Darul Musyawirin dibangun sudah sesuai dengan komptensi yang dimiliki guru.

Hasil peneitian ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rusminingsih & Euis Solihah (2014) dan Hendro Setyono & Ahmad Sudjadi (2013) yang telah menganalisis pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru, dimana dalam penelitiannya mengemukakan bahwa secara parsial kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

**e. Pengaruh Budaya Sekolah (Y1) dan Kompetensi Guru (Y2) Terhadap Kinerja Guru (Z)**

Pengujian atas hipotesis budaya sekolah (Y1) dan kompetensi guru (Y2) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru (Z) diperoleh kesimpulan statistik bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh total sebesar 90,6%. Artinya bahwa hasil tersebut menandakan bahwa 90.6% variabel kinerja guru (Z) dapat diterangkan dengan variabel budaya sekolah (Y1) dan kompetensi guru (Y2). Sedangkan sisanya 9,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang tidak diteliti.

Menyikapi lebih lanjut hasil temuan penelitian ini terutama dikaitkan dengan kajian teoritis mengenai budaya sekolah dan komptensi guru. Hubungan budaya sekolah dengan kompetensi guru dapat dilihat dari kualitas pendidikan dari sebuah sekolah dimana terdapat guru yang memiliki kompetensi dalam sebuah budaya sekolah yang baik begitupun sebaliknya. Sehingga dalam hal ini kinerja guru dapat lebih maksimal jika hubungan antara budaya sekolah dan kompetensi guru dalam keadaan baik.

Hasil peneitian ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh M. Junaidi Syakir (2015) dan Atty Tri Juniarti & Titien Sukartini (2014) yang telah menganalisis pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru dan hubungan antara budaya sekolah dan kinerja guru, dimana dalam penelitiannya mengemukakan bahwa secara parsial kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

1. **SIMPULAN DAN SARAN**

**5.1 Simpulan**

1. Tanggapan responden mengenai kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, kompetensi guru dan kinerja guru smp darul musyawirin kabupaten Cirebon, antara lain :

a. Kepemimpinan kepala sekolah SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon termasuk dalam kategori cukup baik, dengan indikator terlemah yaitu pemberian penghargaan dan hukuman yang terdapat dalam dimensi Motivator dan pengelolaan sarana dan prasarana yang terdapat dalam dimensi Administrator.

b. Budaya Sekolah SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon termasuk dalam kategori cukup baik, dengan indikator terlemah siswa mampu berkompetensi pada setiap tingkat kompetensi dalam bidang akademik yang terdapat dalam dimensi Aggressiveness dan perhatian terhadap kesejahteraan guru dan staf yang terdapat dalam dimensi People Orientation.

c. Kompetensi guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon termasuk dalam kategori baik, dengan indikator terlemah kemampuan membimbing peserta didik yang terdapat dalam dimensi kompetensi profesional dan evaluasi hasil belajar yang terdapat dalam dimensi kompetensi pedagogik.

d. Kinerja guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon termasuk dalam cukup baik, dengan indikator terlemah pengembangan silabus yang terdapat dalam dimensi merencanakan proses belajar mengajar dan penyusunan alat evaluasi dalam dimensi evaluasi atau penilaian.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Budaya Sekolah Guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon dengan persentase pengaruh sebesar 94,1% sedangkan sisanya sebesar 5,9% dipengaruhi oleh faktor lain.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon dengan persentase pengaruh sebesar 93,3% sedangkan sisanya sebesar 6,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

4. Budaya Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru SMP Darul Musyawirin dengan persentase pengaruh sebesar 55,73%

5. Kompetensi Guru berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru SMP Darul Musyawirin dengan persentase pengaruh sebesar 34,91%

6. Budaya Sekolah dan Kompetensi Guru secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon dengan persentase pengaruh sebesar 90,6%. sedangkan sisanya sebesar 9,4% dipengaruhi oleh faktor lain.

**5.2 Saran**

1. Rekomendasi untuk kondisi kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, kompetensi guru dan kinerja guru SMP Darul Musyawirin Kabupaten Cirebon, antara lain :

a. Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya, hendaknya kepala sekolah harus lebih konsen dalam hal memberikan reward untuk guru yang memiliki prestasi, serta punishment untuk guru yang lalai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang telah diatur oleh peraturan sekolah akan mendapat hukuman dan lebih meningkatkan lagi pengawasan sarana dan prasana.

b. Perlunya peningkatan budaya akademik dalam lingkungan sekolah agar dapat mengeksplorasi siswa untuk mengikuti kegiatan dalam olimpiade sains maupun olimpiade mata pelajaran lain, hal ini dapat dilakukan dengan membuat ekstrakurikuler yang berbasi mata pelajaran dan meningkatkan lagi perhatian terhadap kesejahteraan guru dan staf.

c. Perlunya peningkatan intensitas komunikasi terhadap siswa sebagai usaha dalam membimbing peserta didik dan optimalisasi kompetensi profesional guru terutama dalam melakukan evaluasi hasil belajar siswa, hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan-pelatihan evaluasi seperti penelitian tindakan kelas.

d. Perlunya optimalisasi dalam perencanaan pembelajaran yang dilakukan guru, perencanaan pembelajaran ini perlu dilakukan agar persiapan guru lebih matang, utamanya dalam kemampuan melakukan pengembangan silabus, hal ini sangatlah penting karena didalam silabus terdapat tujuan pembelajaran yang kemudian dirumuskan kedalam rencana pelaksanaan pembelajaran.

2. Dalam upaya peningkatan budaya sekolah melalui kepemimpinan kepala sekolah, untuk dapat menciptakan budaya sekolah yang memiliki akademik bagus kepala sekolah selaku leader dapat membuat program pengayaan untuk siswa dan guru.

3. Dalam upaya peningkatan kompetensi guru melalui kepemimpinan kepala sekolah dapat dilakukan dengan memotivasi guru didalam lingkungan sekolah dan meningkatkan komunikasi antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru atau tenaga pendidikan, guru dengan siswa, dan guru dengan masyarakat sekitar.

4. Dalam upaya peningkatan peranan budaya sekolah terhadap peningkatan kinerja guru, harus lebih ditingkatkan terutama aspek daya saing peserta didik dalam mengikuti kegiatan olimpiade sains atau pelajaran lainnya, peningkatan kinerja guru harus diawali dengan keinginan untuk memiliki siswa yang berprestasi.

5. Dalam upaya peningkatan peranan kompetensi guru terhadap peningkatan kinerja guru, harus lebih ditingkatkan terutama dalam penguasaan pengembangan kurikulum, peningkatan kinerja guru harus mampu mendorong mutu pendidikan yang ada disekolah.

6. Dalam upaya peningkatan kinerja guru melalui budaya sekolah dan kompetensi guru dapat dilakukan melalui pengembangan budaya akademik siswa dan peningkatan kompetensi pedagogik yang dimiliki guru.

**DAFTAR PUSTAKA**

Anggreini, Dini, (2014), Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Budaya Sekolah dan Lingkungan Kerja Dampaknya pada Kinerja Guru Di SMA N 1 Parongpong Kabupaten Bandung Barat, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, Vol. 2, No. 2.

Atty Tri Juniarti dan Titien Sukartini, (2014), Analisis Kompetensi Lulusan Melalui Kinerja Guru di SMPN Wilayah III Cirebon, Jurnal Trikonomika Vol. 13 No. 2.

Brown R. (2004). *School Culture and Organizational : Lessons from Research and Experience*. Denver.

Dharma, S. (2011). Manajemen Kinerja : Falsafah, Teori dan Penerapannya. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

Hartono dan Buchory, (2014), Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Guru, Jurnal Elementary School 1, Vol 1, No 2.

Hasibuan, Malayu. (2012), Manajemen Sumber Daya Manusia, : Edisi Revisi. Jakarta : P.T. Bumi Aksara.

Hendro Setyono & Achmad Sudjadi, (2011), Pengaruh Kompetensi Guru, Insentif dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Guru SMA Negri 1 Patimuan Kabupaten Cilacap. Jurnal Sainteks, Vol. VII, No 2.

Hendro Setyono & Ahmad Sudjadi, (2011), Pengaruh Kompetensi Guru, Intensif dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Guru SMAN 1 Patimuan Kabupaten Cilacap, Jurnal Sainteks Vol. VII, No. 2.

Hidayati, Eli (2011). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru, UPI, Bandung, Tesis

Kartono, Kartini (2011). Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?, Jakarta, Rajawali Pers.

Komariah, Aan dan Engkoswara, (2011), Administrasi Pendidikan, Alfabeta, Bandung.

Lailasari (2014). Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Manajemen Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kepuasan Siswa SMA Negri Di Kota Bandung. Tesis. Universitas Pendidikan Indonesia.

M. Junaidi Syakir, (2015), Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Budaya Sekolah Terhadap Kompetensi Guru, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Vol. 3, No. 2.

Marwansyah (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung, Alfabeta.

Moh. Ridwan, (2013), Pengaruh Iklim Kerja dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru, Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan Vol. 1, No. 2.

Mulyasa (2007). Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru, Bandung, Remaja Rosda Karya.

Mulyasa (2009). Menjadi Kepala Sekolah Profesional, Bandung, Remaja Rosda Karya.

Mulyasa (2011). Manajemen Berbasis Sekolah (konsep, strategi dan implementasi), Bandung, Remaja Rosda Karya.

Rusminingsih dan Euis Soliha, (2014), Pengaruh Kompetensi Guru dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasional. Jurnal Bisnis Dan Manajemen, Vol. 2, No 1.

Sadili (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: CV Pustaka Setia.

Sedarmayanti (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil. Bandung, PT. Refika Aditama

Sofyandi, H. (2013), Manajemen Sumber Daya Manusia, Tanggerang, Graha Ilmu

Terry, George, R. & Leslie W. Rue. (2013) Dasar-dasar manajemen diterjemahkan oleh G.A Ticoalu. Cet. 15. Jakarta : Bumi Aksara.

Triwarti, Tri Wahyu, (2014), Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP/MTS Di Kecamatan Galur Kabupaten Kulon Progo, Jurnal Ilmiah Guru “COPE’ No. 2.

Warsilah, Wiwik Wijayanti, (2015), Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Sekolah Di UPT SD Kecamatan Moyudan Kabupaten Sleman, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Vol. 3, No. 1.

Wulandari, Deri Yustin (2011), Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Mengajar Guru. Tesis. Universitas Pendidikan Indonesia.