

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala

Kepemimpinan dipandang sebagai kemampuan seorang pemimpin ketika bekerja dengan orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud berupa: sumber daya manusia, fasilitas, dana dan faktor eksternal keorganisasian lainnya yang dapat dilihat dari ciri-ciri mampu mengartikulasikan dan mengkomunikasikan visi secara jelas, menjelaskan cara mencapai visi, bertindak dengan kepercayaan yang tinggi dan positivistik, mengespresikan kepercayaan kepada anggota, menggunakan cara dan simbolis tertentu untuk menekankan kata atau kalimat kunci, menjadi suri teladan pada anggota, dan memberdayakan anggota untuk mencapai visi.

Berdasarkan hasil pengujian rata-rata skor variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah diketahui bahwa nilai rata-rata total adalah 3,45. Sub variabel kepemimpinan demokratik memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,72. Nilai ini termasuk kategori tinggi artinya rata-rata kepala sekolah Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam memimpin madrasahnyanya. Hal ini dapat dilihat dari kepala sekolah yang menggunakan pendekatan kooperatif dalam pengambilan keputusan sehingga menjadi bukti adanya kerjasama yang baik antara kepala Madrasah dengan para guru dan tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya. Selain itu para guru dan

tenaga kependidikan lainnya mendapatkan kebebasan dari kepala Madrasah untuk dapat mengembangkan diri dalam menjalankan tugas yang pada akhirnya menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

Berdasarkan analisis regresi linier sederhana terlihat nilai *sig* dari gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 0,000. Nilai *Sig* yaitu 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan ini dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin ideal gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala Madrasah, maka semakin baik pula kinerja guru dan sebaliknya apabila kepala Madrasah menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak ideal, maka akan berdampak pada menurunnya kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala.

Adapun besar koefisien dari variabel gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah 0,627. Nilai koefisien tersebut bermakna bahwa setiap kenaikan satu skor gaya kepemimpinan kepala madrasah akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,627 dan sebaliknya apabila terjadi penurunan satu skor gaya kepemimpinan kepala madrasah maka akan menurunkan kinerja guru sebesar 0,627.

Gaya kepemimpinan kepala madrasah berperan penting dalam pencapaian kinerja guru, kepemimpinan kepala sekolah merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, motivasi, dan kekuatan moral kreatif yang mampu

mempengaruhi anggota untuk mengubah sikap. Melihat hasil penelitian dari pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap prestasi kerja guru yang sangat signifikkannya, hal ini menegaskan bahwa sosok seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya atas pekerjaannya.

Penelitian ini sejalan dengan teori Mangkunegara yang mengemukakan bahwa kepemimpinan di sekolah sebagai usaha yang kepala sekolah dalam memimpin, mempengaruhi, memberikan bimbingan kepada para anggota di sekolah agar tercapai tujuan pendidikan dan pengajaran melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah memiliki tanggung jawab dan wewenang dalam mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah agar tercapai tujuan yang ditetapkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Suhaimi yang menyatakan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah dengan kinerja guru.¹⁸² Demikian pula penelitian Agustina, Djasmi dan Suntoro yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru.¹⁸³

¹⁸²Suhaimi, *Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Semangat Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Di Kabupaten Hulu Sungai Selatan (Disertasi tidak diterbitkan)*, (Malang: Universitas Malang, 2015).

¹⁸³Agustina, Sulton Djasmi & Irawan Suntoro, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Guru terhadap Mutu Pendidikan Lampung Tengah. *Jurnal Manajemen Mutu Pendidikan*, Vol.4, No.1 (2016).

B. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala

Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perilaku anggota dalam suatu organisasi atau tingkah laku guru yang pada akhirnya dapat memunculkan perilaku baru. Perilaku tersebut akan menjadi positif jika iklim organisasi tercipta baik. Tetapi sebaliknya, jika iklim organisasi tidak kondusif, maka akan tercipta perilaku kerja yang tidak diinginkan misalnya kinerja yang rendah yang berujung pada ketidakpuasan kerja pada guru tersebut.

Berdasarkan hasil pengujian rata-rata skor variabel iklim organisasi adalah 3,57. Angka ini menunjukkan nilai yang tinggi. Sub variabel kebijakan dan peraturan organisasi memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,64. Nilai ini termasuk kategori tinggi artinya rata-rata Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala memberikan kebebasan kepada guru untuk menggunakan sarana prasarana yang ada dalam rangka menunjang proses belajar mengajar. Selain itu madrasah juga memberikan kebebasan bagi guru dalam memilih metode mengajar, berinovasi dalam mengajar serta sangat memperhatikan kesejahteraan guru. Hal tersebut pada akhirnya memicu munculnya semangat kerja bagi para guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala..

Berdasarkan analisis regresi berganda diperoleh nilai *sig* dari iklim organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 0,021. Nilai dari *Sig* 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan ini dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi yang ada di madrasah, maka semakin baik kinerja guru dan sebaliknya semakin rendah iklim organisasi, maka semakin rendah pula kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala.

Adapun besar koefisien dari variabel iklim organisasi adalah 0,156 yang berarti bahwa setiap kenaikan satu skor iklim organisasi akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,156 dan sebaliknya apabila terjadi penurunan satu skor iklim organisasi maka akan menurunkan kinerja guru sebesar 0,156.

Iklim sekolah di sekolah tertentu tentunya berbeda dengan di sekolah yang lain menurut persepsi para guru atau orang-orang di dalam organisasi yang sekaligus mempengaruhi perilaku orang tersebut. Kondisi ini membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya sekolah yang dikelola secara efektif akan mempengaruhi iklim sekolah yang kondusif dan iklim sekolah yang kondusif tentunya mampu mempengaruhi kinerja guru ke arah yang lebih baik. Dengan demikian iklim organisasi harus diciptakan sedemikian rupa sehingga guru merasa nyaman dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Pada saat iklim organisasi tersebut baik maka diduga akan dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja pada guru tersebut.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Omwanda yang menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.¹⁸⁴ demikian

¹⁸⁴Anne Veronica Omwanda, *The Effects of Work Climate on Teacher's Job Performance In Public Primary Schools in Nairobi North District* (Unpublish Thesis), (Kenya: University of Nairobi, 2009)

pula peneliti Hamsah, dkk yang menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.¹⁸⁵

C. Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala

Etos kerja yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok masyarakat, akan menjadi sumber motivasi bagi perbuatannya. Apabila dikaitkan dengan situasi kehidupan manusia yang sedang “membangun”, maka etos kerja yang tinggi akan dijadikan sebagai prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan itu. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap kepada manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap mutu atau kualitas yang semestinya. Menurut Sinamo¹⁸⁶ etos kerja dapat diartikan sebagai konsep tentang kerja atau paradigma kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang diwujudkannyatakan melalui perilaku kerja mereka secara khas.

Berdasarkan hasil pengujian rata-rata skor variabel etos kerja nilai rata-rata total etos kerja adalah 3,54. Sub variabel kerja adalah aktualisasi memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,57. Nilai ini termasuk kategori tinggi artinya rata-rata guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala menganggap pekerjaan

¹⁸⁵Hamsah,. Syamsudduha, Ulfiani Rahman, *Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Madrasah Aliyah Di Kecamatan Gantarang Kabupaten Bulukumba*, Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan 3, No. 2 (2019), h. 237-244

¹⁸⁶ Jansen.Sinamo, *8 Etos...*h.256

sebagai aktualisasi diri. Hal ini dibuktikan dengan adanya kreativitas guru sebagai representasi dari kecerdasan yang dimiliki masing-masing guru yang kemudian berimplikasi pada peningkatan kualitas kerja dan menghasilkan kepuasan kerja bagi para guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala.

Berdasarkan analisis regresi linier sederhana terlihat nilai *sig* dari etos kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 0,018. Nilai dari *Sig* yaitu 0,018 lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan ini dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari etos kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik etos kerja yang ada di madrasah, maka semakin baik kinerja guru dan sebaliknya semakin rendah etos kerja, maka semakin rendah pula kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala.

Adapun besar koefisien regresi dari variabel etos kerja adalah 0,128 yang berarti bahwa setiap kenaikan satu skor etos kerja akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,128 dan sebaliknya apabila terjadi penurunan satu skor etos kerja maka akan menurunkan kinerja guru sebesar 0,128.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian Yuyun, dkk yang menyatakan bahwa etos kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Yuyun Fajriani, Sigit Santoso, Ngadiman, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Etos Kerja terhadap Kinerja Guru (Studi pada Al-Azhar Syifa Budi Solo), dalam *Jupe UNS*, Vol 1, No. 1 (2013), 1-11

Hasil penelitian ini juga relevan dengan penelitian Maskrukhan yang menyatakan bahwa secara parsial etos kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.¹⁸⁸

D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah, Iklim Organisasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala

Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya, serta sistem nilai yang diyakininya. Dari kata etos ini dikenal pula kata etika, etiket yang hampir mendekati pada pengertian akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik-buruk (moral), sehingga dalam etos tersebut terkandung semangat yang amat kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik, dan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sempurna.

Berdasarkan hasil pengujian nilai rata-rata total kinerja guru adalah 3,60. Angka ini menunjukkan nilai yang tinggi. Sub variabel pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,69. Nilai ini termasuk kategori tinggi artinya rata-rata guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala memiliki kemampuan untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif. Hal ini dibuktikan dengan cara guru dalam melaksanakan pembelajaran yang dimulai dengan pengulangan materi pada pembelajaran terdahulu yang kemudian dilanjutkan dengan penyampaian materi pembelajaran yang dibarengi dengan pemberian contoh-contoh konkrit sehingga siswa mudah memahami pembelajaran. Selain itu guru melibatkan siswa untuk aktif

¹⁸⁸ Maghfuri Masrukan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Etos Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di SMP Sunan Ampel Menganti Gresik". *Tesis*. Universitas Wijaya Putra, (2016)

selama pembelajaran dan guru mengakhiri pembelajaran dengan membuat kesimpulan dari materi yang disampaikan.

Berdasarkan data hasil penelitian diketahui bahwa sebagian kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala berada pada klasifikasi sedang dengan persentase sebesar 51,3%. Sedangkan 48,7% lainnya berada pada klasifikasi tinggi, dapat disimpulkan bahwa deskripsi statistik variabel kinerja guru berada pada klasifikasi sedang.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda diperoleh nilai *sig* dari pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi dan etos kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 0,000. Nilai *Sig* 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan ini dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi dan etos kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala.

Selanjutnya diketahui bahwa nilai koefisien determinasi R^2 (R square) adalah sebesar 0,42. Hal ini menunjukkan bahwa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi dan etos kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala adalah sebesar 42% sedangkan sisanya 58% kinerja guru ditentukan oleh faktor-faktor penyebab yang lain selain gaya kepemimpinan kepala madrasah, iklim organisasi dan etos kerja.

Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Kepemimpinan sebagai kemampuan

mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu, sehingga kepemimpinan kepala sekolah selain dituntut untuk mampu memimpin atau mengelola sekolah, juga dituntut untuk mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja (*climate-maker*) sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.

Iklim sekolah dapat memberikan pengaruh kepada guru sehingga guru yang memiliki kinerja tinggi akan melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh tanggungjawab dan akan berusaha menunjukkan produktivitas yang tinggi karena dia akan bangga dengan pekerjaannya yang pada akhirnya berimplikasi pada meningkatnya kinerja guru.

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi, membuktikan dapat mempengaruhi secara positif kinerja guru dengan sangat signifikan. Adanya etos kerja pada ketiga Hubungan ini memiliki makna bahwa etos kerja dimanifestasikan dalam perilaku kerja merupakan hasil dari gaya kepemimpinan kepala madrasah dan iklim organisasi sehingga terciptanya suasana pekerjaan yang meningkatkan kinerja guru dalam melakukan tugas dan tanggungjawab ketika bekerja. Pandangan guru akan sebuah pekerjaan akan menimbulkan semangat sehingga kinerjanya meraih hasil yang maksimal dalam pekerjaannya. Guru yang memiliki keinginan untuk memiliki kinerja yang tinggi tentu akan membentuk iklim organisasi dan etos kerja. Pada dasarnya iklim organisasi dan etos kerja saling melengkapi dalam meraih hasil maksimal dalam melaksanakan sebuah pekerjaan, baik atau tidaknya kinerja seseorang pun akan

terlihat dari seberapa besar semangat yang yang dia miliki dan karakter maupun sikap dalam memandang pekerjaanya sebaik mungkin.

BAB VI

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisa penelitian yang telah diuraikan pada Bab terdahulu, dapat dibuat simpulan hasil penelitian sebaga berikut:

1. Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala sebesar 62,7%. Artinya apabila terjadi perubahan pada gaya kepemimpinan Kepala Madrasah, maka kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala juga akan mengalami perubahan.
2. Iklim organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala sebesar 15,6%. Artinya apabila terjadi perubahan pada iklim organisasi, maka kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala juga akan mengalami perubahan.
3. Etos kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala sebesar 12,8%. Artinya apabila etos kerja meningkat, maka kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala juga akan meningkat. Demikian pula sebaliknya, jika etos kerja menurun maka kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala juga akan menurun.
4. Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah, iklim organisasi dan etos kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang positif dan signifikan

terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala sebesar 40,5%. Artinya jika gaya kepemimpinan Kepala Madrasah, iklim organisasi dan etos kerja mengalami perubahan, maka kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala juga akan berubah.

B. Saran-Saran

1. Kepada para guru Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala hendaknya bisa merencanakan kegiatan pembelajaran dengan lebih efektif yaitu dengan membuat perangkat pembelajaran yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing peserta didik.
2. Bagi Kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Barito Kuala perlu untuk lebih meningkatkan perannya sebagai pemimpin salah satunya dengan jalan melibatkan bawahan atau para guru dalam proses pengambilan keputusan dan menjadikan masukan dari para guru sebagai pertimbangan dalam pembuatan kebijakan sekolah.
3. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan dapat meneliti faktor-faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja guru selain gaya kepemimpinan Kepala Madrasah, iklim organisasi dan etos kerja, sehingga dapat diketahui faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja guru.