

## ABSTRAK

Anak Agung Nyoman Darma, 2012, Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kualitas Profesional Guru di SMA Negeri 1 Sukawati. Tesis Pasca Sarjana, Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, 2012. Pembimbing I Prof. Dr. I Nyoman Dantes dan Pembimbing II Prof. Dr. Made Yudana, M.Pd.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Kerja Sekolah, dan Kualitas Profesional Guru.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kualitas professional guru, 2) kontribusi budaya organisasi terhadap kualitas professional guru, 3) kontribusi iklim kerja sekolah terhadap kualitas professional guru, 4) kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan iklim kerja sekolah secara bersama-sama terhadap kualitas professional guru.

Penelitian ini menggunakan rancangan *ex post facto*. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah guru yang ada di SMA Negeri 1 Sukawati sebanyak 67 orang yang diambil secara *proportional random sampling*. Data dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan kuesioner. Data dianalisis dengan teknik korelasi dan regresi.

Hasil penelitian menunjukkan: 1) terdapat kontribusi yang signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap kualitas professional guru dengan koefisien korelasi ( $r_{1y}$ ) sebesar 0,597 dengan kontribusi ( $r^2$ ) sebesar 35,60%. 2) terdapat kontribusi yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kualitas professional guru dengan koefisien korelasi ( $r_{2y}$ ) sebesar 0,712 dengan kontribusi ( $r^2$ ) sebesar 50,70% 3) terdapat kontribusi yang signifikan dari iklim kerja sekolah terhadap kualitas professional guru dengan koefisien korelasi ( $r_{3y}$ ) sebesar 0,350 dengan kontribusi ( $r^2$ ) sebesar 12,30% 4) terdapat kontribusi yang signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan iklim kerja sekolah secara bersama-sama terhadap kualitas professional guru dengan koefisien korelasi ( $R_{1,2,3y}$ ) sebesar 0,575 dengan kontribusi ( $R^2$ ) sebesar 57,30%. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang paling besar yaitu sebesar 50,70%, sedangkan iklim kerja sekolah yang paling kecil yaitu sebesar 12,30%.

Berdasarkan hasil penelitian ini disarankan beberapa hal yaitu: 1) Kepala sekolah hendaknya berupaya meningkatkan efektifitas kepemimpinannya dan menyesuaikannya dengan tingkat kematangan guru. 2) Kepala sekolah agar dapat menciptakan iklim kerja yang lebih baik, dengan cara selalu memperhatikan masalah yang dihadapi bawahannya. 3) Dengan pemahaman tersebut kepala sekolah akan bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi bawahannya 4) Para guru Agar selalu meningkatkan kompetensinya 5) Peneliti lain agar mengembangkan penelitian lanjutan karena masih banyak variabel lain yang dipandang mempengaruhi kualitas professional guru di luar variabel penelitian ini.

## ABSTRACT

**Anak Agung Nyoman Darma**, 2012, Contribution of the School Headmaster's Leadership Style, Organization Culture, School Working Climate towards Teachers' Professional Quality at SMA Negeri 1 Sukawati. Thesis. Postgraduate Program, Ganesha University of Education Singaraja, 2012. First Supervisors: Prof. Dr. Nyoman Dantes, and second Supervisor: Prof. Dr. Made Yudana, M.Pd.

Key-words: school headmaster leadership, organization culture, school working climate, and teachers' professional quality.

The study aimed at finding out the contribution of: 1) the school headmaster's leadership style towards teachers' professional quality, 2) organization culture towards teachers' professional quality, 3) school working climate towards teachers' professional quality, 4) school headmaster leadership style, organization culture, and school working climate simultaneously towards teachers' professional quality.

The study was conducted at SMA Negeri 1 Sukawati by utilizing an *ex post facto* design, by involving a total number of 67 teaching staffs as the samples which were determined by using *proportional random sampling*. The data were collected by using questionnaires, and analyzed by using correlation and regression techniques.

The results indicated that 1) there was a significant contribution of the school headmaster's leadership style towards teachers' professional quality with correlation coefficient ( $r_{1y}$ ) of 0.597 with a contributing value of ( $r^2$ ) of 35.60% , 2) there was a significant contribution of organization culture towards teachers' professional quality with correlation coefficient ( $r_{1y}$ ) of 0.712 with a contributing value of ( $r^2$ ) of 50.70%, 3) there was a significant contribution of school working climate towards teachers' professional quality with correlation coefficient ( $r_{1y}$ ) of 0.350 with a contributing value of ( $r^2$ ) of 12.30%, 4) there was a simultaneous significant contribution of school headmaster leadership style, organization culture, school working climate simultaneously towards teachers' professional quality with correlation coefficient ( $r_{1.2.3y}$ ) of 0.575 with a contributing value of ( $r^2$ ) of 57.30%. Based on the findings, it could be concluded that the organization culture could provide greater contribution 50.70%, while school working climate was the smallest: 12.30%.

Based on the results, some recommendations were made: 1) The school's headmaster was required to improve their quality of leadership styles and adapting to the teachers' maturity level. 2) The Headmaster should be able to create a good working climate, by giving sufficient attentions to their educational staff members. 3) With the perception, he could apply an appropriate leadership style to the real condition. 4) The teaching staffs should be keen enough to improve their competency. 5) The other researcher could be able to make further study, because there were still many other variables out of this context which could possibly to contribute the teachers' professional quality.

## **I. PENDAHULUAN**

Menghadapi persaingan antar bangsa dan tantangan global dewasa ini, mengharuskan setiap bangsa meningkatkan mutu sumberdaya manusianya, termasuk juga Indonesia. Hal ini penting dilakukan karena pertumbuhan ekonomi tidak hanya tergantung pada sumberdaya alam saja, melainkan juga ditentukan oleh sumberdaya manusianya yang berupa ketrampilan, kemampuan manajemen, dan penguasaan teknologi terutama teknologi informasi dan komunikasi.

Salah satu tantangan berat bangsa Indonesia saat ini adalah menyiapkan sumberdaya manusia yang baik. Hanya dengan bermodalkan sumberdaya manusia yang baik bangsa Indonesia mampu bersaing pada zaman global saat ini. Peningkatan pertumbuhan daya saing Bangsa Indonesia yang sangat memprihatinkan merupakan kenyataan rendahnya kualitas sumberdaya manusia Indonesia. Hal ini erupakan tantangan bagi bangsa Indonesia untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia Indonesia, dengan menempatkan pendidikan sebagai salah satu wadah dalam pembangunan sumberdaya manusia Indonesia yang cerdas, unggul, dan berdaya saing tinggi. Hanya dengan pendidikan yang bermutu dapat menghasilkan sumberdaya manusia yang berkualitas dan memiliki daya saing tinggi.

Segala (2004) mengatakan bahwa pendidikan merupakan elemen penting dari kehidupan seseorang dan merupakan aspek strategis bagi suatu negara. Pemnbangunan di bidang pendidikan dan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi. Senada dengan itu, Muhadjir (1992) mengatakan bidang pendidikan memiliki peranan yang sangat strategis bagi keberhasilan peningkatan sumberdaya manusia atau sebaliknya.

Meningkatkan sumberdaya manusia melalui pendidikan merupakan tantangan bagi semua guru di sekolah. Guru merupakan garda terdepan dalam bidang pendidikan. Guru bertugas memberikan layanan teknis kependidikan kepada setiap peserta didik. Oleh karena itu guru selalu dianggap pihak yang paling bertanggungjawab terhadap operasional pendidikan di sekolah. Didalam Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005, disebutkan dari sekian banyak komponen pendidikan, guru merupakan faktor yang paling penting dan strategis dalam usaha peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Dengan demikian peranan guru sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu peningkatan kinerja guru merupakan hal yang mutlak harus dilakukan, agar guru dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional. Karena jabatan guru merupakan jabatan profesi yang memerlukan kompetensi khusus. Depdiknas (2004) mengartikan kompetensi sebagai seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai dalam menjalankan tugas profesinya. Kompetensi guru dapat diartikan sebagai spesifikasi dari pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai atau sikap yang dimiliki oleh seorang guru. Dengan demikian kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru menunjukkan kualitas guru sebenarnya. Dalam dunia pendidikan kinerja dan profesionalisme guru sangat dituntut. Sebagai sebuah profesi pekerjaan sebagai guru tidak hanya menuntut kemampuan intelektual dan fisik, tetapi juga kemampuan psikologis dan afektif.

Suhertian (1995) mengatakan kinerja guru yang baik adalah : 1) guru dapat melayani pembelajaran secara individual maupun kelompok, 2) mampu memilih dan menggunakan media pembelajaran yang memudahkan siswa, 3) mampu merencanakan dan menyusun persiapan pembelajaran, 4) mengikutsertakan peserta didik dalam

berbagai pengalaman belajar, dan 5) guru menempatkan diri sebagai pemimpin yang aktif bagi peserta didik.

Depdiknas (2004) menyebutkan bahwa guru sebagai tenaga profesional dituntut memiliki empat kompetensi, yaitu : 1) kompetensi profesional, yakni kompetensi untuk menguasai materi ilmu pengetahuan dan teknologi yang luas dan mendalam yang akan ditransformasikan kepada peserta didik, 2) kompetensi pedagogis, yakni kemampuan untuk mengelola pembelajaran yang efektif, 3) kompetensi social, yakni kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama pendidik dan tenaga kependidikan, serta masyarakat, dan 4) kompetensi kepribadian, yakni kondisi guru sebagai individu yang berkepribadian mantap, dewasa, berwibawa, dan penuh keteladanan.

Supriadi (2001) mengatakan untuk menjadi guru yang profesional, seorang guru dituntut memiliki 5 hal, yaitu : 1) guru memiliki komitmen yang tinggi pada siswa dan proses pembelajaran, 2) guru memiliki pengetahuan yang mendalam tentang materi yang diajarkan, 3) guru memiliki tanggung jawab terhadap pemantauan hasil belajar, 4) guru berpikir sistematis tentang apa yang diajarkan dan selalu belajar dari pengalaman, dan 5) guru menjadi bagian dari masyarakat belajar dari lingkungan profesinya.

## **II. METODE PENELITIAN**

Dilihat dari pendekatannya penelitian ini tergolong penelitian *ex-post facto* yang menurut Sugiyono (2008) adalah penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi, dan kemudian merunut ke belakang melalui data data tersebut untuk menemukan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya peristiwa yang diteliti.

Dilihat dari metodenya, penelitian ini menggunakan rancangan penelitian korelasional yaitu penelitian yang bertujuan untuk meneliti hubungan antar variabel.

Bentuk hubungan yang dimaksud adalah hubungan determinative, karena penelitian ini berusaha untuk mencari kontribusi variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1), budaya organisasi (X2), dan iklim kerja sekola (X3) terhadap kualitas professional guru (Y) di SMA Negeri 1 Sukawati.

Penelitian ini juga termasuk penelitian deskripsi, karena hanya mengukur variabel yang ada dan tidak memanipulasi variabel. Penelitian ini juga termasuk katagori penelitian survey karena data yang dikumpulkan berdasarkan pada teknik pengumpulan data yang menggunakan angket (kuisisioner)

Menurut Sugiyono (2009) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Sedangkan Winarsunu (2002) mengartikan populasi sebagai keseluruhan individu yang dimaksudkan untuk diteliti dan nantinya dikenakan generalisasi. Riduwan (2005) mengatakan populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi obyek penelitian. Jadi dari pengertian di atas, populasi adalah semua subyek dan obyek yang akan diteliti dan kemudian dikenakan generalisasi.

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah semua guru di SMA Negeri 1 Sukawati, baik yang pegawai negeri sipil maupun non pegawai negeri sipil. Berdasarkan data yang didapat dari observasi awal pada bulan Mei 2011 jumlah guru di SMA Negeri 1 Sukawati adalah sebanyak 70 orang. Untuk lebih jelasnya jumlah guru di SMA Negeri 1 Sukawati dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 Populasi Penelitian

No	Jenis Guru	Laki	Perempuan	Jumlah
1	Pegawai Negeri Sipil	46 Orang	19 Orang	65 Orang
2	Non Pegawai Negeri Sipil	2 Orang	3 Orang	5 Orang
Jumlah Total		48 Orang	22 Oang	70 Orang

Dalam suatu penelitian tidak diharuskan untuk melakukan penelitian terhadap seluruh anggota populasi. Penelitian dapat dilakukan pada sebagian anggota populasi dengan syarat, prosedur pengambilan anggota populasi yang diteliti memenuhi persyaratan yang ditentukan. Semua anggota populasi yang diteliti disebut sampel. Menurut Sugiyono (2009) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang baik adalah sampel yang representative, yaitu memiliki cirri-ciri atau sifat-sifat yang sama dengan cirri-ciri atau sifat-sifat yang ada pada populasi (Winarsunu, 2002).

Dalam penelitian ini sampel diambil dengan teknik proportional random sampling. Teknik ini digunakan untuk menentukan jumlah anggota sampel dimasing-masing kelompok sehingga masing-masing kelompok terwakili secara proporsional. Teknik proporsional digunakan karena sifat dan karakteristik populasi yang ada. Hal ini sesuai dengan pendapat Winarsunu (2002) yang mengatakan bahwa pemilihan teknik sampel proporsional digunakan bila karakteristik populasi terdiri dari katagori-katagori, kelompok, atau golongan yang sejajar yang diduga berpengaruh kuat terhadap hasil penelitian. Adapun katagori atau kelompok yang ada pada populasi yaitu: kelompok jenis kelamin, status guru dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil dan Non Pegawai Negeri Sipil.

Teknik random sampling digunakan untuk memberikan peluang yang sama kepada semua anggota populasi untuk menjadi sampel penelitian. Teknik proportional random sampling ini termasuk dalam teknik probability sampling yang menurut Sugiyono (2002) adalah teknik pengambilan sampel yang member peluang yang sama bagi setiap unsure atau anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Untuk menentukan jumlah anggota sampel, diambil dari tabel penentuan jumlah sampel dengan taraf signifikansi 95 % (Sugiyono, 2009). Dari tabel tersebut didapat bahwa di SMA Negeri 1 Sukawati terdiri dari 70 orang guru, maka jumlah sampel yang diambil dengan taraf signifikansi 95% atau taraf kesalahan 5% adalah sebanyak 67 orang.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik kuisisioner (angket). Teknik kuisisioner atau angket digunakan untuk menjangkau data kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, iklim kerja sekolah, dan kualitas profesional guru. Teknik kuisisioner (angket) ini dilakukan dengan cara memberi seprangkat pertanyaan kepada responden untuk mendapatkan jawaban dari mereka. Hal ini sangat tepat karena peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan apa yang diharapkan dari responden (Sugiyono, 2009).

Instrument merupakan alat bantu peneliti dalam mengumpulkan data dari sumber data. Metode pengumpulan data terdiri dari kuisisioner (angket), wawancara (interview), observasi atau pengamatan, tes dan dokumentasi. Pemilihan instrument disesuaikan dengan metode yang digunakan dan dapat mengukur apa yang ingin diukur dari variabel penelitian. Dalam penelitian ini terdapat empat jenis instrument yang digunakan sesuai dengan variabel penelitian, yaitu: 1) instrument untuk mengukur kepemimpinan kepala sekolah, 2) instrument untuk mengukur budaya organisasi, 3)



instrument untuk mengukur iklim kerja sekolah, dan 4) instrument untuk mengukur kualitas professional guru

Dalam penelitian ini untuk menjangkau data tentang kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, iklim kerja sekolah, dan kualitas profesional guru hanya menggunakan satu jenis instrument, yaitu kuisisioner (angket). Dalam penelitian deskriptif konsep atau konstruk variabelnya harus dijabarkan dalam bentuk pertanyaan dalam kuisisioner (angket) (Gay, 1987). Hal tersebut dilakukan guna memungkinkan pengumpulan data empiris yang relevan terhadap suatu analisis. Kuisisioner (angket) adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan atau pernyataan yang harus dijawab oleh orang yang menjadi sampel penelitian (Walgitto, 1974). Sedangkan menurut (Stiggins, 1994) kuisisioner (angket) adalah alat bantu yang baik untuk mengungkapkan perasaan atau persepsi pegawai.

Penggunaan kuisisioner (angket) sebagai instrument dalam penelitian ini berdasarkan asumsi sebagai mana yang dikemukakan oleh Nawawi (1992) sebagai berikut: 1) responden merupakan sumber data yang paling mengetahui tentang dirinya sendiri atau suatu yang ada hubungannya dengan dirinya, 2) responden adalah manusia yang dapat diyakini akan bersedia memberikan informasi secara jujur, sehingga data yang terkumpul dapat dipercaya sebagai data yang obyektif, dan 3) responden adalah manusia yang mampu berpikir untuk menafsirkan pertanyaan atau pernyataan dalam rangka memahami maksud si peneliti.

Dalam pembuatan instrument masing-masing variabel di atas, dengan memperhatikan definisi variabel dan indikatornya kemudian dibuatkan kisi-kisi dan penulisan butir-butir pertanyaan atau pernyataan. Sedangkan untuk alternative jawabannya menggunakan skala likert yang masing-masing jawabannya disusun dengan

menggunakan lima skala. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2009) bahwa instrument yang disusun dengan menggunakan skala likert adalah suatu metode untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indicator variabel. Kemudian indicator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Pemberian skor dilakukan dengan memberikan nilai yang rentangannya dari nilai 5 untuk skor tertinggi dan nilai 1 untuk skor terendah. Adapun rinciannya adalah sebagai berikut: untuk jawaban selalu/sangat setuju/sangat positif diberikan skor 5, sering/setuju/positif diberi skor 4, kadang-kadang/ragu-ragu/netral diberi skor 3, jarang/tidak setuju/negative diberi skor 2, dan tidak pernah/sangat tidak setuju/sangat negative diberi skor 1. Instrument penelitiannya dibuat menggunakan bentuk checklist. Instrument yang digunakan untuk menjangkau data terlebih dahulu perlu diuji validitasnya. Validitas instrument adalah kesahihan atau ketepatan alat ukur tersebut terhadap apa yang diukur. Instrument dikatakan valid apabila instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. reliabilitas maksudnya adalah keterandalan atau ketepatan hasil pengukuran. Instrument dikatakan reliable adalah bila instrument tersebut digunakan berulang-ulang dan hasil yang diperoleh tetap sama.

Untuk mendapatkan validitas empiris dari instrument yang dimaksud perlu diuji validitas konstruksi (*construct validity*) dan validitas isi (*content validity*)

Pengujian validitas instrument penelitian ini dilakukan dalam dua tahap, yaitu: 1) validitas konstruksi (*construct validity*) yang dilakukan oleh pakar/ahli dalam bidang yang sesuai dengan variabel penelitian, dan 2) uji validitas isi (*content validity*) yang dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor setiap butir instrument dengan skor

totalnya. Uji validitas dilakukan dengan bantuan computer menggunakan program Microsoft Excell dengan bantuan fungsi korelasi (CORREL) yang secara otomatis menampilkan koefisien validitas masing-masing butir soal (Candiasa, 2004: 10-13)

Untuk menentukan apakah butir soal valid atau tidak dilakukan dengan mengkonsultasikan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikan 5% dengan derajat kebebasan  $n = 30$ . Kreteria pengambilan keputusannya adalah jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  maka butir instrument dinyatakan valid, jika sebaliknya maka butir instrument dinyatakan tidak valid atau gugur (drop)

Validitas instrument politomi, seperti tes esai, tes kinerja atau angket ditentukan dengan koefisien korelasi product moment dari Carl Pearson dengan rumus seperti berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Untuk reliabelitas instrumen diuji dengan menggunakan formula Alfa Cronhbach (Sugiyonom, 2009: 365) dengan rumus sebagai berikut:

$$r_i = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_1^2}{S_t^2} \right)$$

Dimana:

$r_i$  = koefisien reliabelitas

$k$  = mean kuadrat kesalahan

$\sum S_1^2$  = jumlah varian butir-butir soal

$S_t^2$  = varian skor total

Rumus untuk varians total dan varian items:

$$s_t^2 = \frac{\sum X_t^2}{n} - \frac{(\sum X_t)^2}{n^2}$$

$$s_t^2 = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2}$$

Dimana :

$JK_i$  = Jumlah kuadrat seluruh skor items

$JK_s$  = Jumlah kuadrat subyek

Kreteria penentuan reliabel tidaknya instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan mengkonsultasikan hasil perhitungan dengan menggunakan klasifikasi Guilford (1951), dalam Candiasa (2004) sebagai berikut:

0,000 – 0,199 = reliabelitas sangat rendah

0,200 – 0,399 = reliabelitas rendah

0,400 – 0,599 = reliabelitas sedang

0,600 – 0,799 = reliabelitas tinggi

0,800 – 1,000 = reliabelitas sangat tinggi

Perhitungan reliabelitas instrument penelitian ini juga dilakukan dengan menggunakan bantuan computer program aplikasi pengolah angka *Microsoft Excell*

Uji validitas konstruksi (*construct validity*) dari instrumen penelitian ini dilakukan oleh dua orang pakar/ahli dari dosen program Pasca Sarjana Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas pendidikan Ganesha singaraja, yaitu Bapak Prof. Dr. I Nyoman Natajaya dan Bapak Dr. Gusti Ketut Arya Sunu, M.Pd. Sedangkan uji validitas isi (*content validity*) dan reliabelitas dari instrumen penelitian ini dilakukan uji coba instrumen terhadap 30 orang guru SMA Negeri 1 Sukawati, kabupaten Gianyar. Dari hasil pengujian instrumen tersebut didapatkan hasil sebagai berikut.

Analisis data merupakan proses penyederhanaan data dalam bentuk yang lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan dengan menggunakan statistik. Berdasarkan tujuan penelitian yang dikemukakan di atas, yaitu kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, iklim kerja sekolah terhadap kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati, maka analisis data yang digunakan adalah teknik korelasi dan regresi dengan analisis regresi tiga predictor dan satu kreterium. Variabel prediktor pertama adalah kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), variabel predictor kedua yaitu budaya organisasi ( $X_2$ ), variabel predictor ketiga yaitu iklim kerja sekolah ( $X_3$ ) dan sebagai variabel kreteriumnya adalah kualitas profesional guru ( $Y$ ). Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis data adalah sebagai berikut: 1) deskripsi data, 2) melakukan uji prasyarat analisis, dan 3) menguji hipotesis.

Data mentah yang telah terkumpul perlu dideskripsikan sehingga memudahkan pemahamannya. Untuk keperluan ini, data variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, iklim kerja sekolah, dan kualitas profesional guru dideskripsikan dengan statistik deskriptif. Analisis deskripsi dilakukan untuk dapat mendeskripsikan dengan jelas semua variabel penelitian (Sugiyono, 2009). Analisis deskripsi yang dimaksud adalah deskripsi dari distribusi frekuensi ( $f$ ), skor rata-rata (*mean*), modus, median, skor tertinggi, skor terendah, rentangan, besar kelas interval, lebar kelas, dan simpangan baku.

Untuk melihat kecenderungan kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, iklim kerja sekolah dan kualitas profesional guru, rata-rata skor ideal dari semua subjek penelitian dibandingkan dengan rata-rata kenyataan. Dari kenyataan tersebut dikelompokkan kecenderungan menjadi lima katagori dengan norma kerangka teritik kurva normal ideal sebagai berikut.

1.  $\geq Mi + 1,5 SDi$  → sangat baik
2.  $Mi + 0,5 SDi < Mi + 1,5 SDi$  → baik
3.  $Mi - 0,5 SDi < Mi + 0,5 SDi$  → cukup baik
4.  $Mi - 1,5 SDi < Mi + 0,5 SDi$  → kurang baik
5.  $< Mi - 1,5 SDi$  → tidak baik

Keterangan:

$Mi = 1/2$  (skor maksimum+skor minimum)

$Sdi = 1/6$  (skor maksimum-skor minimum) (Dantes,1983;25)

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk mendapatkan gambaran mengenai karakteristik distribusi skor dari masing-masing variabel, berikut disajikan skor tertinggi, skor terendah, harga rerata, simpangan baku, varians, median, modus, histogram, dan kategorisasi masing-masing variabel yang diteliti. Untuk memudahkan mendeskripsikan masing-masing variabel, di bawah ini disajikan rangkuman statistik deskriptif seperti tampak pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Rangkuman Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Kerja Sekolah, dan Kualitas Profesional Guru

Variabel Statistik	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	Y
Mean	116,493	133,612	108,970	118,597
Median	116,000	137,000	109,000	118,000
Modus	116,000	137,00	104,00	114,00 <sup>a</sup>
Std. Deviasi	17,589	17,324	11,292	14,968
Varians	309,405	300,120	127,514	224,032
Range	73,00	61,00	48,00	53,00
Skor minimum	81,00	104,00	81,00	92,00
Skor maksimum	154,00	165,00	129,00	145,00
Jumlah	7805,00	8952,00	7301,00	7946,00

(Perhitungan dapat dilihat pada lampiran 3b)

Keterangan:

- $X_1$  = Kepemimpinan kepala sekolah
- $X_2$  = Budaya organisasi
- $X_3$  = Iklim kerja sekolah
- $Y$  = Kualitas profesional guru

Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh bahwa ada kontribusi yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kualitas profesional guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 20,160 + 0,597X_1$  dengan  $F_{reg} = 35,959$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kualitas profesional guru sebesar 0,597 dengan  $p < 0,05$ . Hal ini berarti makin baik kepemimpinan kepala sekolah, makin baik kualitas profesional guru. Variabel kepemimpinan kepala sekolah dapat menjelaskan makin tingginya kualitas profesional guru sebesar 35,60%. Ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat dipakai sebagai prediktor kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati atau dengan kata lain bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati. Bila dilihat dari kontribusi murni, setelah dikendalikan oleh variabel budaya organisasi dan iklim kerja sekolah maka kontribusi kepemimpinan kepala sekolah sebesar 35,60% terhadap kualitas profesional guru. Bila dikaitkan dengan dengan sumbangan efektif, maka kepemimpinan kepala sekolah memberikan sumbangan efektif sebesar 13,40% terhadap kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati.

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada determinasi yang signifikan budaya organisasi terhadap peningkatan kualitas profesional guru melalui persamaan garis regresi:  $\hat{Y} = 14,384 + 0,712X_2$  dengan  $F_{reg} = 66,953$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan peningkatan

kualitas profesional guru sebesar 0,712 ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 50,70% dan sumbangan efektif sebesar 37,60%. Ini berarti, makin baik budaya organisasi, maka makin baik pula kualitas profesional guru. Variabel budaya organisasi dapat menjelaskan makin tingginya kualitas profesional guru sebesar 37,60%, ini dapat dijadikan suatu indikasi bahwa budaya organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada kontribusi yang signifikan iklim kerja sekolah terhadap peningkatan kualitas profesional guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 32,487 + 0,350X_3$  dengan  $F_{reg} = 9,089$  ( $p < 0,05$ ). Dalam penelitian ini ditemukan korelasi positif yang signifikan antara iklim kerja sekolah dengan kualitas profesional guru sebesar 0,350 ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 12,30% dan sumbangan efektif sebesar 6,30%. Hal ini berarti makin baik iklim kerja sekolah, maka makin baik pula kualitas profesional guru. Variabel iklim kerja sekolah dapat menjelaskan makin tingginya peningkatan kualitas profesional guru sebesar 6,30%, ini dapat dijadikan sebagai indikasi bahwa iklim kerja sekolah berkontribusi terhadap peningkatan kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati.

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada kontribusi yang signifikan secara bersama-sama kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan iklim kerja sekolah terhadap peningkatan kualitas profesional guru melalui persamaan garis regresi  $\hat{Y} = 3,362 + 0,224X_1 + 0,528X_2 + 0,181X_3$  dengan  $F_{reg} = 28,188$  ( $p < 0,05$ ). Ini berarti secara bersama-sama variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan iklim kerja sekolah dapat menjelaskan tingkat kecenderungan peningkatan kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati. Dengan kata lain bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan iklim kerja sekolah berkontribusi terhadap



peningkatan kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati. Dari hasil analisis juga diperoleh koefisien korelasi ganda sebesar 0,757 dengan  $F_{reg} = 28,188$  ( $p < 0,05$ ). Ini berarti, secara bersama-sama kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan iklim kerja sekolah berkorelasi positif dan signifikan dengan peningkatan kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati sebesar 57,30%. Makin baik kepemimpinan kepala sekolah, makin baik budaya organisasi, dan makin tinggi iklim kerja sekolah, makin baik pula kualitas profesional guru. Bila dilihat koefisien kontribusi ketiga variabel tersebut, tidak sepenuhnya bahwa variabel-variabel tersebut dapat memprediksikan kualitas profesional guru.

#### **IV. PENUTUP**

##### **A. Rangkuman**

Kenyataannya di lapangan, banyak indikator yang menunjukkan bahwa kualitas profesional guru belum sesuai dengan harapan, seperti : kehadiran guru yang sering terlambat, terlambat masuk kelas dan keluar kelas mendahului dari waktu yang ditetapkan, tidak membuat perangkat pembelajaran dengan baik, tidak mempersiapkan penilaian dengan baik, kurang memberi perhatian kepada siswa dan tidak peduli dengan keberadaan lingkungan, minat membaca guru yang minim di Indonesia berpengaruh besar terhadap rendahnya kualitas pendidikan, guru juga cenderung mengevaluasi hasil pembelajaran yang dilakukan selama ini, guru cenderung mengandalkan pengetahuan lama yang dimiliki dalam melakukan pembelajaran. "Terutama guru senior" (Mulyasa, 2010). Input guru rendah, calon guru di Indonesia tidak diisi oleh orang-orang yang memiliki kompetensi berkualitas, mereka menghindar jadi guru karena tidak membanggakan dan menjamin - masa depan, kebanyakan guru bertugas di sekolah swasta, terutama guru honor umumnya mereka tidak

berlatarbelakang pendidikan keguruan. Ini menunjukkan bahwa kualitas professional guru belum optimal.

Faktor yang diduga berkontribusi terhadap kualitas professional guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Vroom dan Yetton, kemudian Fiedler (dalam Robin, 1996) mengatakan: faktor kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kualitas profesional guru. Makin efektif kepemimpinan kepala sekolah, maka makin tinggi pula kualitas profesional guru dan sebaliknya. Ini berarti bahwa pola kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi dan menentukan kualitas profesional bawahannya terutama guru. Oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas profesional guru, kepala sekolah harus memperhatikan kepemimpinannya, menyesuaikan perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang ada yaitu kemampuan dan kemauan guru. Sehingga guru mau untuk meningkatkan kualitas profesionalnya dan selalu ingin mencapai yang lebih baik dari sebelumnya.

Faktor kedua yang diduga mempengaruhi kualitas profesional guru adalah budaya organisasi. Kualitas profesional guru sangat dipengaruhi oleh faktor bawaan dan lingkungan. Agar tercipta suasana kerja yang baik dan kondusif perlu dikembangkan nilai-nilai yang positif oleh semua warga sekolah sehingga menjadi budaya bersama yang disebut dengan budaya organisasi. Robbin (1996) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yaitu suatu makna bersama. Sistem makna tersebut merupakan karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dibidang pendidikan, harus memiliki norma, nilai-nilai, dan kepercayaan terhadap pelayanan masyarakat.

Faktor ketiga yang diduga mempengaruhi kualitas profesional guru adalah iklim kerja sekolah. Iklim kerja sekolah adalah suasana kerja di sekolah yang ditandai dengan adanya rasa aman dan nyaman, terjadinya interaksi yang baik antar personil, adanya keterbukaan, terciptanya suasana ceria, tradisi-tradisi, dan pelaksanaan kerja dan personalia tersebut yang dilandasi rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja. Adanya hubungan yang baik antar personil akan berpengaruh terhadap munculnya tingkah laku sosial. Iklim kerja sekolah yang terbuka menurut Stoner (1986) akan memberikan dorongan untuk menjajaki gagasan-gagasan dan cara baru guna mengerjakan sesuatu. Iklim kerja sekolah yang kondusif akan memberikan peluang dan menumbuhkan kreativitas dan inovasi dari para anggota organisasi untuk berinovasi lebih bebas untuk mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Penelitian ini tergolong penelitian *ex-post facto*, karena gejala yang diselidiki ada secara wajar dan tidak dimanipulasi. Penelitian ini melibatkan sampel sebanyak 67 orang guru SMA Negeri 1 Sukawati. Data dikumpulkan dengan kuesioner. Analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi baik sederhana maupun ganda, kemudian dilanjutkan dengan analisis determinasi.

Hasil analisis ditemukan: (1) terdapat kontribusi yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 20,160 + 0,597X_1$  ( $F_{reg} = 35,959$ ;  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 35,60% dan sumbangan efektif sebesar 13,40%, (2) terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 14,384 + 0,712X_2$  ( $F_{reg} = 66,953$ ;  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 50,70% dan sumbangan efektif sebesar 37,60%, (3) terdapat kontribusi yang signifikan iklim kerja sekolah terhadap kualitas profesional guru di

SMA Negeri 1 Sukawati melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 32,487 + 0,350X_3$  ( $F_{reg} = 9,089$ ;  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 12,30% dan sumbangan efektif sebesar 6,30%, dan (4) terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan iklim kerja sekolah terhadap kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 3,362 + 0,224X_1 + 0,528X_2 + 0,181X_3$  ( $F_{reg} = 28,188$ ;  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 57,30%.

## B. Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan seperti yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya ditemukan hal-hal sebagai berikut.

1. Terdapat kontribusi yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 20,160 + 0,597X_1$  ( $F_{reg} = 35,959$ ;  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 35,60% dan sumbangan efektif sebesar 13,40%.
2. Terdapat kontribusi yang signifikan budaya organisasi terhadap profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 14,384 + 0,712X_2$  ( $F_{reg} = 66,953$ ;  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 50,70% dan sumbangan efektif sebesar 37,60%.
3. Terdapat kontribusi yang signifikan iklim kerja sekolah terhadap kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 32,487 + 0,350X_3$  ( $F_{reg} = 9,089$ ;  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 12,30% dan sumbangan efektif sebesar 6,30%.
4. Terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan iklim kerja sekolah terhadap kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 3,362 +$

$0,224X_1 + 0,528X_2 + 0,181X_3$  ( $F_{reg} = 28,188$ ;  $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 57,30%.

Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan iklim kerja sekolah terhadap kualitas profesional guru secara terpisah maupun simultan pada di SMA Negeri 1 Sukawati. Dengan demikian ketiga faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati.

## C. Saran

### 1. Guru SMA Negeri 1 Sukawati

Hasil temuan menunjukkan kualitas profesional guru di SMA Negeri 1 Sukawati belum optimal (berada pada kategori cukup). Oleh karena itu, beberapa hal yang perlu diperhatikan guru SMA Negeri 1 Sukawati adalah: (1) mengembangkakan profesionalisme guru secara berkelanjutan melalui kegiatan-kegiatan kolektif guru, (2) membiasakan diri melakukan tindakan reflektif pada setiap melaksanakan pembelajaran, (3) bertindak inovatif dalam rangka memberikan layanan pembelajaran yang bermutu kepada siswa, dan (4) menjadikan pengembangan profesi berkelanjutan sebagai suatu budaya.

### 1. Kepala SMA Negeri 1 Sukawati

Diketahui bahwa budaya organisasi memiliki peranan yang penting dalam mewujudkan kinerja dan organisasi yang efektif, Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di SMA Negeri 1 Sukawati tergolong belum efektif, yakni dalam kategori cukup, maka beberapa hal yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah: (1) menghilangkan budaya paternalisme yang dominan, perlu diganti dengan pola pemecahan masalah dan pengambilan keputusan bersama, (2) menghilangkan

kepemimpinan yang tertutup. Menghilangkan kesan pemimpin sebagai penguasa yang tidak perlu mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga tercipta kondisi saling mencurigai, prasangka dan sikap negatif lainnya, (3) budaya kurang mampu membedakan jam kerja dan jam dinas, urusan pribadi dan kedinasan perlu dihilangkan, (4) menghilangkan kebiasaan memberikan terlalu banyak pekerjaan dan tanggungjawab kepada seseorang yang aktif dan berprestasi, tetapi kurang percaya kepada yang belum memperoleh kesempatan untuk aktif dan berprestasi. Akibatnya banyak terjadi tugas/jabatan rangkap, yang mengakibatkan tugas pokok terbengkalai atau tidak berlangsung secara efektif dan efisien. Kebiasaan itu ditunjang pula oleh sifat materialistis yang semakin dominan dalam masyarakat mengakibatkan semakin berkembangnya upaya menambah penghasilan dengan melakukan kerja sampingan, yang kerap kali harus dilaksanakan dalam jam kerja, (5) menghilangkan budaya ‘sistem famili’ dan ‘koneksi’, (6) menghilangkan budaya menyenangkan pimpinan (asal bapak senang). Kebiasaan ini mengakibatkan tidak didapatnya informasi yang cukup dan sesuai dengan keadaan sebenarnya tentang kondisi kerja, hasil kerja, hambatan kerja, dan masalah pekerjaan lainnya, (7) menghilangkan budaya tidak senang, misalnya pengawasan cenderung mencari-cari kesalahan, dan (8) menghilangkan budaya apatis, tidak peduli, atau bahkan melecehkan aturan disiplin yang berlaku. Budaya ini dapat pula terjadi karena kurangnya pemahaman pegawai mengenai peraturan disiplin akibat kurangnya sosialisasi dan kurangnya pemahaman dampak pelanggaran. Dengan demikian sosialisasi perlu dilakukan secara komprehensif.

## **2. Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Gianyar**

Secara empirik ditemukan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan iklim kerja berhubungan secara signifikan dengan

profesionalisme guru secara deskriptif ditemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan iklim kerja belum optimal. Peningkatan kepemimpinan kepala sekolah dapat dilakukan melalui pelatihan secara kontinu dengan menitikberatkan pada kepemimpinan kepala sekolah terutama berkaitan dengan kinerja guru. Profesionalisme guru dapat ditingkatkan melalui kegiatan-kegiatan kompetisi di bidang pembelajaran. Sedangkan iklim kerja dapat ditingkatkan melalui fasilitas yang mendukung peningkatan profesional guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arya Putra, I Gede. 2005. *Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 3 Singaraja*. Singaraja: Tesis tidak diterbitkan.
- Aqib, Zainal. 2003. *Profesionalisme Guru dalam Pembelajaran*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Azwar, Saifuddin. 2001. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Offset.
- Depdikbud. 1995. *Petunjuk Teknis Ketentuan Pelaksanaan Jabatan Fungsional Gurudan Angka Kreditnya*. Jakarta: Depdikbud.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2001. *Status Guru*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen bekerja sama dengan Pengurus besar PGRI.
- Gulo, W. 2003. *Metodelogi Penelitian*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Sutrisno Hadi. 2004. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sutrisno Hadi. 2001. *Statistik jilid 1 s/d 3*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hamalik, Oemar. 2003. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hamzah B. Uno, et al. 2001. *Pengembangan Instrumen untuk Penelitian*. Jakarta: Dilema Press.
- Kartono, Kartini. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kadis. 2003. *Kontribusi Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMU Negeri di Kabupaten Blitar*. Malang: Tesis tidak diterbitkan
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nurdin, Muhamad. 2004. *Kiat Menjadi Guru Profesional*. Yogyakarta: Prisma Sophie.
- PB PGRI. 2003. *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga PGRI*. Jakarta.
- Riyanto, Yatim. 2001. *Metodelogi Penelitian Pendidikan*. Surabaya: SIE.
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.



- Steer, Richard, M. 1985. *Efektivitas Organisasi: Kaidah Tingkah Laku. Terjemahan Magdalena Jamin*. Jakarta: Erlangga.
- Sudjana. 1996. *Metode Statistika Edisi 6*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2006. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suparlan. 2005. *Menjadi Guru Efektif*. Yogyakarta: Hikayat.
- Thoah, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali.
- Sutisna, Oteng. 1993. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teori dan Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Tilaar, HAR. 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tim Penulis Modul FISIP – UT. 1994. *Kepemimpinan*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Usman, Uzer. 2003. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bawa Suarya, I Gusti Made. 2009. *Kontribusi Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru-Guru SMK Negeri Se-Kabupaten Badung*. Tesis: tidak dipublikasikan.
- Candiasa. 2004. *Analisis Butir Disertai Aplikasi dengan Iteaman, Bigsteps dan SPSS*. Singaraja: IKIP Negeri Singaraja.
- Denim, Sudarwan. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajaran, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: C.V. Andi Offset.
- Riduwan dan Akdon. 2009. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suhertian, P.A. 1995. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Winarsunu, Tulus. 2002. *Statistik Dalam Penelitian Psikologi Pendidikan*. Malang: Universitas Muhamadyah Malang.