

IMPROVING HEADMASTERS' PERFORMANCE: DOES SCHOOL CULTURE MATTER?

Nuphanudin¹, Aan Komariah², Dedy Achmad Kurniady³, Anggita Bayu Putri Anggraini⁴, dan Edo Djati Santoso⁵

E-Mail: nuphanudiniljas@upi.edu¹, bayuanggita01@gmail.com⁴

^{1,2,3} School of Postgraduates Studies, Universitas Pendidikan Indonesia

⁴ Wasana Praja, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jatinangor

⁵ Nindya Praja, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Waena, Distrik Heram, Papua

Email: nuphanudiniljas@upi.edu¹

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan sepotong informasi mendalam tentang budaya sekolah pada kinerja kepala sekolah. Penelitian dilaksanakan di Kota Bandung pada bulan Oktober 2020-Januari 2021 dengan menggunakan metode survei dengan analisis jalur diterapkan dalam pengujian hipotesis. Ada 13 Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Bandung sebagai sampel yang dipilih secara acak. Temuannya adalah: terdapat pengaruh langsung budaya sekolah terhadap kinerja kepala sekolah. Maka dapat disimpulkan bahwa setiap perubahan atau variasi yang terjadi pada kinerja kepala sekolah mungkin secara langsung mempengaruhi budaya sekolah. Sedangkan jika ingin meminimalkan variasi yang terjadi pada kinerja kepala sekolah, faktor-faktor seperti budaya sekolah perlu diperhatikan.

Kata kunci: *pendidikan vokasi, manajemen perubahan, kendali desentralisasi, Bandung*

Abstract

The aim of this study is to portray a piece of in-depth information concerning the school culture on headmasters' performance. It was conducted in Kota Bandung on October 2020-January 2021 by using a survey method with path analysis applied in the testing hypothesis. There were 13 State Vocational High School Headmasters in Kota Bandung as samples selected randomly. The findings are: there is a direct effect of school culture toward headmasters' performance. Then, it could be concluded that any change or variation that occurred at headmasters' performance might have been directly effecting by school culture. While, if we want to minimize the variation which occurred in headmasters' performance, these factors such as school culture are necessary to be taken into account.

Keywords: *vocational education, change management, decentralized control, Bandung*

1. Pendahuluan

Pentingnya peran kepala sekolah dalam pendidikan sangat nyata terlihat ketika pemerintah menggulirkan kebijakan desentralisasi dan otonomi sekolah yang kemudian dikenal sebagai Manajemen Berbasis Sekolah (Andriani, Kesumawati, & Kristiawan, 2018; Suciningtyas, 2019). Pada sistem ini, kepala sekolah tidak hanya sebagai seorang manajer yang lebih banyak

berkonsentrasi pada masalah anggaran dan administrasi sekolah. Akan tetapi, lebih jauh dari itu, kepala sekolah dituntut untuk menjadi seorang pemimpin yang mampu menciptakan visi dan misi sekolah serta mendorong semua guru dan personil lainnya untuk mewujudkan visi dan misi tersebut (Arar & Abu-Romi, 2016).

Kebijakan pemerintah berkenaan dengan pentingnya kepala sekolah dalam

penyelenggaraan pendidikan dapat dilihat dari Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Standar Kepala Sekolah. Pada dokumen tersebut, dijelaskan bahwa untuk menjadi kepala sekolah profesional harus punya kompetensi dalam: 1) menyusun perencanaan pengembangan sekolah secara sistemik; 2) mengkoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; 3) mengerahkan seluruh personil sekolah sehingga mereka secara tulus bekerja keras dalam pencapaian tujuan instruksional sekolah; 4) memberikan pembinaan kemampuan profesional kepada guru sehingga mereka semakin terampil dalam mengelola proses pembelajaran; dan 5) mampu melakukan monitoring dan evaluasi sehingga tidak ada satupun komponen sekolah yang tidak berfungsi secara optimal. Dengan demikian, jelas bahwa sekolah membutuhkan kepala sekolah yang punya kompetensi tinggi untuk membangun sekolah yang berkualitas. Kepala sekolah merupakan pemegang otoritas dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah sehingga perlu memahami proses pendidikan dan mampu menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.

Hasil pengamatan pendahuluan peneliti pada 2019 mengidentifikasi banyak kepala sekolah belum memperlihatkan kinerja yang tinggi sesuai harapan masyarakat, yakni: 1) kepala sekolah belum memiliki rencana pengembangan sekolah secara sistematis; 2) kepala sekolah belum mampu menggerakkan seluruh sumber daya sekolah guna memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan sekolah; dan 3) kepala sekolah belum mampu melakukan pembinaan kepada guru dan tenaga administrasi yang punya masalah pekerjaan.

Pandangan beberapa temuan penelitian berkenaan masalah sekolah seperti: 1) terdapat

kepemimpinan kepala sekolah yang belum efektif; 2) kinerja sekolah yang masih jauh dari harapan; 3) budaya sekolah yang belum kondusif; 4) pengaturan sekolah yang belum efektif; 5) disiplin warga sekolah yang relatif rendah; 6) tidak ada perubahan yang signifikan terhadap perbaikan proses belajar mengajar, kuantitas dan kualitas guru, sarana belajar, dan kesejahteraan warga sekolah, dan bahkan kemampuan kepala sekolah masih jauh dari yang diharapkan masyarakat (Lee & Chiu, 2017).

Permasalahan di atas disebabkan oleh: 1) rekrutmen kepala sekolah yang tidak mengikuti peraturan, sehingga mengakibatkan terjaringnya kepala sekolah yang unya mental rendah, kurang memiliki motivasi kerja, tidak punya semangat kerja dan semangat tim, tidak punya visi dan misi organisasi, dan tidak memiliki integritas; 2) monitoring dan evaluasi terhadap sekolah tidak berjalan sebagaimana mestinya dari pihak terkait (Arar & Abu-Romi, 2016); 3) budaya organisasi yang tidak kondusif seperti memperlihatkan kebiasaan-kebiasaan buruk pada masyarakat, yaitu komunikasi antarwarga sekolah yang tersumbat, pengambilan keputusan yang ragu-ragu, pengawasan yang tidak jalan, koordinasi yang tidak ada, serta kepemimpinan yang lemah; 4) kebijakan pemerintah yang tidak tersosialisasikan dengan baik; 5) kepemimpinan para pengelola organisasi pendidikan yang kurang efektif; 6) perubahan pola manajemen sekolah yang dalam prosesnya relative mendadak; dan 7) munculnya persaingan antarsekolah sebagai akibat dari adanya desentralisasi dalam penyelenggaraan pendidikan (Ganimian, 2016).

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang dianut oleh organisasi menyediakan anggotanya untuk berinovasi, tetap stabil, respek kepada semua orang, berorientasi pada hasil dan tim kerja, serta bersikap agresif.

Sementara, kinerja kepala sekolah yang dimaksud sebagai nilai-nilai kontribusi positif yang diberikan kepala sekolah untuk mencapai tujuan sekolah akan mudah direalisasikan jika memiliki daya dukung dari beragam kemampuan yang disediakan oleh budaya organisasi sekolah. Kemampuan yang beragam ini memberi kontribusi positif dan memiliki pengaruh yang kuat pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, apakah budaya sekolah berpengaruh langsung terhadap kinerja kepala sekolah?

Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai nilai perilaku karyawan yang berkontribusi secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi (Colquitt, LePine, & Wesson, 2017). Kinerja merupakan output dari pengaruh input. Kinerja memiliki pengertian sebagai suatu hasil atau efek samping atas usaha yang telah dilakukan (Pawirosumarto, Sarjana, & Muchtar, 2017). Sering orang menggunakan kata kinerja atau prestasi kerja untuk suatu pekerjaan yang telah berhasil dilaksanakan, baik prestasi yang diraih secara individu seperti kinerja karyawan, maupun secara berkelompok seperti kinerja organisasi perusahaan (Wang & Sarkis, 2017). Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan (Delai & Takahashi, 2011).

Sementara itu, Hale mendefinisikan kinerja sebagai pekerjaan yang penuh arti dilakukan dengan cara efektif dan efisien (Hale, 2003). Menguatkan hal ini, Slocum dan Hellriegel menegaskan bahwa kinerja merupakan tingkat kemampuan dan motivasi seseorang yang mengindikasikan bahwa semakin mampu dan termotivasi seorang pegawai dalam bekerja bisa jadi semakin baik kinerjanya (Ahmad, Azman, & Bowyer, 2020; Slocum Jr. & Hellriegel, 2011). Dalam

kalimat lain, kinerja merupakan ketuntasan kerja yang terlihat dari hasil-hasil yang ada dan usaha sebagai kinerja yang baik (DuBrin, 1978). Selanjutnya, Sonnentag menyempurnakan pengertian kinerja sebagai aksi yang sesuai dengan tujuan organisasi (Sonnentag, 2003). Jadi, kinerja dapat diartikan sebagai apa yang pemilik harus korbankan untuk bekerja (Hwang, Lee, Park, & Chang, 2017).

Kinerja memiliki tiga dimensi, yaitu: 1) kinerja tugas; 2) perilaku kesukarelaan; 3) perilaku kontra produktif (Colquitt et al., 2017). Kinerja tugas dan kesukarelaan merupakan kontribusi perilaku positif, sedangkan perilaku kontra produktif merupakan kontribusi perilaku negatif. Kinerja tugas merupakan serangkaian kewajiban yang nyata dan harus dipenuhi oleh setiap pegawai untuk mendapatkan kompensasi dari pekerjaan yang berkelanjutan yang meliputi tugas-tugas rutin dan tugas-tugas yang bersifat khusus (Zapata-phelan, Colquitt, Scott, & Livingston, 2009). Tugas rutin meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Tugas yang bersifat khusus membutuhkan kemampuan adaptasi seperti penanganan kondisi darurat, ketegangan dalam bekerja, kreativitas menyelesaikan masalah, mempelajari teknologi dan tugas-tugas baru, adaptasi interpersonal terhadap pekerjaan, dan adaptasi terhadap budaya sekitar.

Perilaku kesukarelaan merupakan aktivitas sukarela pegawai yang kemungkinan dihargai atau tidak tetapi memberikan kontribusi pada organisasi untuk memperbaiki kualitas lingkungan pekerjaan. Hal ini meliputi kesediaan untuk membantu, kesediaan untuk menginformasikan hal-hal yang relevan, kemampuan menjaga perilaku yang baik, membicarakan perbaikan organisasi, kerelaan melakukan tugas lebih dari standar yang ditentukan, kerelaan

mengikuti perkembangan organisasi, dan mewakili organisasi dengan cara positif jika keadaannya jauh dari tempat kerja.

Sementara itu, perilaku kontra produktif adalah perilaku pegawai yang bersifat negatif pada pencapaian tujuan organisasi, meliputi penyimpangan kepemilikan seperti sabotase dan pencurian, penyimpangan produksi seperti pemborosan sumber daya dan penyalahgunaan material, penyimpangan politik seperti gossip dan ketidaksopanan, dan penyimpangan individual seperti gangguan dan penyerangan. Sehingga, kinerja merupakan produk akhir pada model integratif perilaku organisasi bersama-sama dengan komitmen organisasi yang merupakan hasil individu dalam organisasi (Colquitt et al., 2017).

Definisi Hale tentang kinerja memberikan tekanan pada keberartian pekerjaan yang dilakukan secara efektif dan efisien (Hale, 2003). Keberartian pekerjaan dapat diartikan sebagai bekerja dengan sungguh-sungguh menghasilkan produk yang berkualitas, dikerjakan tepat sasaran dan hemat dalam penggunaan sumber daya (Hale & Gilmore, 2005). Meskipun definisi Hale berbeda penekanan dengan pendapat Colquitt et al., namun dapat dikatakan bahwa mereka sepakat bahwa ketepatan waktu dalam pencapaian tujuan dan efisiensi penggunaan sumber daya merupakan ukuran kinerja seseorang sebagaimana hasil pekerjaan yang diinginkan oleh pimpinan suatu organisasi.

Nelson dan Quick memerikan bahwa kinerja berkaitan dengan perilaku seseorang dalam mengemban tugas dengan tanggung jawab sesuai keahlian yang dimilikinya (Nelson & Quick, 2013). Ketuntasan bekerja mengindikasikan bahwa hasil yang berkualitas sebagai bagian dari ketelitian, kecermatan dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan dan berhubungan erat dengan usaha-usaha mewujudkan tanggung

jawab untuk memperlihatkan kinerja yang baik. Seseorang yang mampu menuntaskan pekerjaan tepat waktu dengan kualitas yang baik dapat dikatakan bahwa ia memiliki kinerja baik, sebab untuk itu yang bersangkutan harus melakukan berbagai tindakan yang sesuai dengan tuntutan ketuntasan tugas dalam rangka mencapai kinerja terbaik.

Kinerja merupakan perilaku aksi bukan reaksi. Dengan demikian, ia merupakan unsur aktif pegawai yang perlu memiliki dorongan yang kuat dari dalam dan dari luar diri pegawai. Dorongan aktif ini sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga selaras antara tujuan individu dengan tujuan organisasi yang mengakibatkan munculnya seperangkat tindakan. Dengan demikian, dapat disintesis bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku seseorang dalam melakukan tugas yang memberikan kontribusi positif maupun negatif pada pencapaian tujuan organisasi. Secara konseptual, kinerja kepala sekolah adalah hasil kerja kepala sekolah sebagai perwujudan dari tanggung jawabnya sebagai administrator, manajer, leader, motivator, dan supervisor sekolah yang meliputi sikap mental dan kemampuan dalam melaksanakan tugas sehingga menghasilkan pekerjaan yang efektif dan berkualitas dengan menggunakan masukan secara efisien dalam usaha menampilkan mutu pekerjaan yang baik.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai upaya berbagi pengetahuan social melalui penghormatan organisasi terhadap aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku setiap anggota organisasi (Colquitt et al., 2017). Budaya organisasi diartikan juga sebagai sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh setiap anggota organisasi, sehingga dengan

demikian suatu organisasi dapat dibedakan dengan organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2013). Sementara itu, budaya organisasi dimaknai pula sebagai himpunan asumsi yang dibagi bersama kepada setiap anggota organisasi, dan di dalamnya terkandung bahwa suatu kelompok menentukan bagaimana mereka merasa, memikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya (Kinicki & Kreitner, 2018). Senada dengan definisi tersebut, budaya organisasi diartikan sebagai apa yang dipersepsikan para pegawai terhadap organisasi dan bagaimana mereka menciptakan suatu pola tentang keyakinan, nilai-nilai, dan harapan-harapan (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Kanopaske, 2012). Peneliti lain mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok karena berhadapan dengan adaptasi lingkungan eksternal dan integrasi lingkungan internal yang telah berjalan cukup baik dan dianggap tepat sehingga dapat diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan ketika berhadapan dengan berbagai masalah (Schein, 2010).

Budaya organisasi terdiri atas tiga komponen, yaitu: 1) artefak yang dapat diobservasi; 2) nilai-nilai yang tersiarikan; dan 3) asumsi yang sangat mendasar (Colquitt et al., 2017). Budaya organisasi memiliki karakteristik, yaitu: 1) ada inovasi dan keberanian mengambil resiko; 2) perhatian terhadap yang kecil-kecil; 3) berorientasi pada hasil; 4) berorientasi kepada manusia; 5) berorientasi pada tim; 6) terciptanya agresivitas; dan 7) terciptanya stabilitas (Robbins & Judge, 2013). Budaya organisasi harus menjadi dasar bagi anggota organisasi dalam melihat persoalan, berpikir, dan bertindak (Schein, 2010). Budaya harus dilihat sebagai suatu yang bersifat informal

yakni cara hidup dan keunggulan dalam suatu organisasi yang mengikat bersama dan mempengaruhi apa yang mereka pikirkan tentang dirinya dan pekerjaannya.

Budaya memiliki dua fungsi utama yaitu: 1) membantu organisasi agar setiap anggotanya mampu berinteraksi secara terintegrasi dalam membangun suatu identitas bersama dan mengetahui bagaimana bekerja sama secara efektif; 2) organisasi mampu beradaptasi dengan dunia luar terutama dalam menentukan bagaimana organisasi mempertemukan tujuan-tujuan dengan pihak luar yaitu dalam merespon secara cepat kebutuhan pelanggan, termasuk bagaimana dapat bergerak di antara para pesaing (Daft, 2015). Di sisi lain, budaya organisasi dipandang sebagai suatu kekuatan yang lembut tapi mudah disebarluaskan, kehadirannya tidak disadari oleh setiap anggota organisasi, tapi mereka mematuhi, umumnya berada di bawah ambang kesadaran karena budaya melibatkan asumsi yang menjadi jaminan tentang bagaimana seseorang dapat melihat, berpikir, bertindak, merasakan dan bereaksi terhadap lingkungannya (Kinicki & Kreitner, 2018). Budaya organisasi merupakan norma dalam organisasi, bersifat informal, tidak tertulis, jarang diperbincangkan tetapi diyakini kebenarannya, tidak dapat dinegosiasi tetapi secara nyata besar pengaruhnya dalam membentuk perilaku organisasi, dan timbul secara langsung dari berbagai asumsi.

Dijelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja dan kepuasan pegawai (Robbins & Judge, 2013). Pengaruh langsung budaya terhadap kinerja juga dikemukakan oleh (McShane & Von Glinow, 2011). Sedangkan, penelitian lain menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tak langsung terhadap kinerja pegawai (Colquitt et al., 2017). Budaya organisasi sekolah merupakan suatu

sistem makna bersama yang dianut oleh setiap warga sekolah yang membedakan sekolah tersebut dari sekolah lain, mencakup tentang apa yang dipahami oleh setiap warga sekolah sebagai pola kepercayaan, nilai, dan harapan yang mengarahkan perilaku dan praktek kerja dalam sekolah.

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang dianut oleh organisasi menyediakan anggotanya untuk berinovasi, tetap stabil, respek kepada semua orang, berorientasi pada hasil dan tim kerja, serta bersikap agresif. Sementara, kinerja kepala sekolah yang dimaksud sebagai nilai-nilai kontribusi positif yang diberikan kepala sekolah untuk mencapai tujuan sekolah akan mudah direalisasikan jika memiliki daya dukung dari beragam kemampuan yang disediakan oleh budaya organisasi sekolah. Kemampuan yang beragam ini memberi kontribusi positif dan memiliki pengaruh yang kuat pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian diduga bahwa budaya sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang ada tidaknya pengaruh langsung budaya sekolah terhadap kinerja kepala sekolah. Penelitian dilaksanakan di SMK Negeri di Kota Bandung. Sekolah tersebut tergabung dalam Sekolah Jejaring SMK Negeri 7 Bandung. Penelitian ini merupakan penelitian survey dengan teknik kausal. Data dikumpulkan dengan menggunakan angket dan dianalisis dengan statistika deskriptif dan inferensial. Populasi penelitian ialah seluruh Kepala SMK Negeri di lingkungan Kota Bandung berjumlah 95 kepala sekolah. Sampelnya, 77 kepala sekolah yang diambil secara acak sederhana dengan berpedoman pada rumus Slovin. Respondennya adalah seluruh kepala sekolah yang dijadikan sampel.

Sampel dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, masa kerja, dan pangkat atau golongan. Berdasarkan jenis kelamin, terdapat 55 atau 71,43% laki-laki dan 22 atau 28,57% perempuan, berdasarkan masa kerja, terbanyak memilih masa kerja 21 min 30 tahun yaitu 45 orang atau 58,44% dan terendah memiliki masa kerja 11-20 tahun yaitu 5 orang atau 6,49%. Berdasarkan pangkat/golongan, terbanyak memiliki pangkat IV/a yaitu 52 orang atau 67,53% dan terendah pangkat atau golongan IV/c yaitu 3 orang atau 3,9%. Tidak ada sampel yang memiliki pangkat atau golongan di bawah IV/a dan diatas IV/c.

3. Hasil dan Pembahasan

Variable kinerja kepala sekolah: skor minimum 110, skor maksimum 214, rerata 198,44 median 202, modus 211, simpangan baku 12,78, rentang skor 54, varians 163,208 kelas interval 8,50 atau 64,9% skor di atas rerata dan 23 atau 9,9% di bawah rerata. Variabel budaya organisasi: skor minimum 148, skor maksimum 205, rerata 185,05, median 189, modus 40, simpangan baku 51,9% skor di atas rerata, dan 26 atau 33,8% di bawah rerata. Pengujian persyaratan analisis: (1) Uji Normalitas Galat Taksiran: Hasil uji Liliefors untuk menilai normalitas galat taksiran menyatakan bahwa data penelitian berdistribusi normal. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini

Tabel 2. Rangkuman Hasil Uji Normalitas Galat Taksiran

Galat Taksiran	L0	Lt $\alpha=0,05$	Keterangan
Y atas X	0,096	0.101	Normal

(2) Uji Signifikansi Persamaan Regresi: hasil ANOVA untuk menilai signifikansi persamaan regresi menyatakan bahwa persamaan regresi sangat signifikan. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3. Rangkuman Hasil Uji Signifikansi Persamaan Regresi

Variable	Persamaan Regresi	Signifikansi			
		F _{hitung}	F _{tabel α} 0,005	F _{tabel α} 0,001	Ket
Y-X	Y=81,510+0,632X	91,94**	3,97	6,99	Sangat Signifikan

(3) Uji Linieritas Persamaan Regresi: hasil ANOVA untuk menilai linearitas persamaan regresi menyatakan bahwa persamaan regresi adalah linear. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4. Rangkuman Hasil Uji Linearitas Persamaan Regresi

Variable	Persamaan Regresi	Signifikansi			
		F _{hitung}	F _{tabel α} 0,005	F _{tabel α} 0,001	Ket
Y-X	Y=81,510+0,632X	1,61 ^{ns}	1,72	2,16	Linier

(4) Uji Signifikansi Koefisien Korelasi: perhitungan koefisien korelasi sederhana menggunakan *person product moment correlation* dan pengujian signifikansi koefisien korelasi menggunakan *t-student*. Hasil pengujian menyatakan bahwa koefisien korelasi sangat signifikan. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5. Matriks Koefisien Korelasi Sederhana Antarvariabel

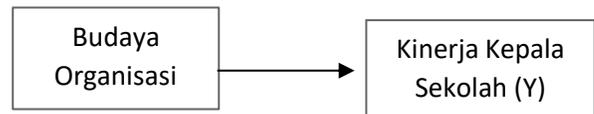
Variable	Budaya Organisasi (X)	Kinerja Kepala Sekolah (Y)
Budaya Organisasi (X ₁)	1,000**	0,742**
Kinerja Kepala Sekolah (Y)	0,742**	1,000**

**Sangat signifikan pada α 0,001 (r_{tab} 0,266 N=77)

Sementara itu, hasil perhitungan signifikan koefisien korelasi dengan uji *t-student* dapat dilihat pada Tabel 6 di bawah ini.

Tabel 6. Rangkuman Hasil Pengujian Signifikansi Koefisien Korelasi

No	Variabel	Koefisien Korelasi	t _{hitung}	t _{tabel α} 0,05	t _{tabel α} 0,001
1	X-Y	0,742	9,588**	1,992	2,643



Perhitungan koefisien jalur dilakukan berdasarkan model teoritis sebagai berikut:

Gambar 2. Model Hubungan Struktural Variabel Penelitian

4. Kesimpulan dan saran

Budaya sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah. Untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas budaya sekolah. Penelitian ini dilakukan terbatas pada satu variabel saja yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah yaitu budaya sekolah, pada hal yang mempengaruhi kinerja kepala sekolah sangat banyak, sehingga hasil penelitian ini tidak mampu memberikan informasi yang cukup tentang penentu utama tinggi rendahnya kinerja kepala sekolah. Dimungkinkan muncul keraguan ketepatan informasi dari kesimpulan penelitian ini oleh karena data dikumpulkan dengan angket yang diisi oleh responden sekaligus objek penelitian. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan dalam lingkup yang cukup luas karena wilayah penelitiannya hanya di Kota Bandung, kecuali kalau di wilayah lain memiliki kesamaan karakteristik dengan sampel penelitian ini.

Disarankan agar dinas pendidikan dan instansi terkait memerankan kepemimpinan Ki Hajar Dewantara ketika memimpin kepala sekolah guna meningkatkan kualitas budaya

sekolah. Pengawas sekolah agar melakukan monitoring dan evaluasi serta melakukan pembinaan yang teratur terhadap kepala sekolah agar kinerja kepala sekolah meningkat. Kepala sekolah agar paham berbagai faktor yang mempengaruhi kinerjanya dan berusaha mawas diri dan selalu meningkatkan kualitas sikap dan kompetensi lainnya sebagai kepala sekolah guna mengejar kinerja yang tinggi. Peneliti lain agar melakukan penelitian lanjutan tentang kinerja kepala sekolah dengan sudut pandang yang lain di luar budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, S., Azman, N., & Bowyer, D. (2020). Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership and Technology Innovation: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of International Business and Management*, 3(4), 1–17. <https://doi.org/10.37227/jibm-2020-04-44>

Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 19–29.

Arar, K., & Abu-Romi, A. (2016). School-based management: Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration*, 54(2), 191–208. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0118>

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2017). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (5th ed.). New York: McGraw-Hill Company, Inc.

Daft, R. L. (2015). *The Leadership Experience*. Cengage Learning (Sixth). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324>

004

Delai, I., & Takahashi, S. (2011). Sustainability measurement system: A reference model proposal. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 438–471. <https://doi.org/10.1108/17471111111154563>

DuBrin, A. J. (1978). *Fundamentals of organizational behavior: An applied perspective* (2nd ed.). Rochester: Pergamon. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-02966-0>

Ganimian, A. J. (2016). Why do some school-based management reforms survive while others are reversed? The cases of Honduras and Guatemala. *International Journal of Educational Development*, 47, 33–46. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2015.12.001>

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Kanopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill Company, Inc.

Hale, J. (2003). *Performance-based management: What every manager should do to get results* (1st ed.). John Wiley & Sons.

Hale, J., & Gilmore, E. R. (2005). Performance-based management: What every manager should do to get results. *Performance Improvement*, 44(10), 45–47. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140441010>

Hwang, G., Lee, J., Park, J., & Chang, T. W. (2017). Developing performance measurement system for Internet of Things and smart factory environment. *International Journal of Production Research*, 55(9), 2590–2602. <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1245883>

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2018). *Organizational behavior: Key concepts, skills*

& *best practices* (2nd ed.). Columbus, Ohio: McGraw-Hill/Irwin.

Lee, D. H. L., & Chiu, C. S. (2017). "School banding": Principals' perspectives of teacher professional development in the school-based management context. *Journal of Educational Administration*, 55(6), 686–701. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2017-0018>

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2011). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world*. McGraw-Hill Irwin.

Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Organizational behavior: Science, the real world, and you*. USA: Cengage Learning.

Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602–614. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>

Robbins, S., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). USA: Pearson Educational Inc.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture & leadership* (4th ed.). USA: Jossey-Bass A Wiley Company.

Slocum Jr., J. W., & Hellriegel, D. (2011). *Principles of Organizational Behavior*. Canada: Nelson Education, Ltd.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>

Suciningtyas, R. (2019). Leadership of school headmaster in improving the quality of education. In *Proceeding the 3rd International Conference on Education Innovation (ICEI 2019)* (pp. 59–61). Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.

Wang, Z., & Sarkis, J. (2017). Corporate social responsibility governance, outcomes, and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1607–1616. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.142>

Zapata-phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.08.001>