

# KINERJA KEPALA MADRASAH ALIYAH NEGERI DI EKS KARESIDENAN SURAKARTA

## *Performance of School Principal at State Islamic Senior High School in Ex-Surakarta Region*

WAHAB

WAHAB

Balai Penelitian dan Pengembangan  
Agama Semarang  
Jl. Untung Suropati Kav. 70  
Bambangkerap, Ngaliyan, Semarang  
Telp. 024-7601327 Fax. 024-  
7611386  
e-mail: wahab.alba@gmail.com  
Naskah diterima: 24 Agustus 2012  
Naskah direvisi: 8 - 12 Oktober 2012  
Naskah disetujui: 8 November 2012

### **ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi besaran pengaruh iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah. Penelitian ini menggunakan metode survei korelasional. Penelitian ini menemukan bahwa: 1) Rata-rata kinerja kepala madrasah tergolong sangat baik dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya; 2) Iklim organisasi madrasah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kepala madrasah, dan besaran pengaruh iklim organisasi madrasah terhadap kinerja kepala madrasah sebesar 71,30%; 3) Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kepala madrasah, dan besaran pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah sebesar 73,80%; 4) Iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja berpengaruh bersama-sama secara signifikan terhadap kinerja kepala madrasah, dan besaran pengaruh iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah sebesar 78,70%; dan 5) Variabel motivasi kerja memiliki kontribusi paling kuat dalam mempengaruhi kinerja kepala madrasah dengan kontribusi sebesar 51,60%.*

**Kata kunci:** iklim organisasi madrasah, motivasi kerja, kinerja kepala madrasah.

### **ABSTRACT**

*This research aims to identify the percentage of the influence of school Organization and motivation atmosphere on Principal's performance at Madrasah Aliyah (state Islamic senior high school). This study employs a co-relational survey method. Results of the research show that: (1) average performance of the school principals is good especially on doing their main job and function; (2) the atmosphere of school organization influence significantly on the principal's performance, the percentage of this influence to Principal performance is 71.30%; (3) work motivation affects significantly to principal performance, the percentage of this influence to principal's performance is 73.80%; (4) Both school organization atmosphere and work motivation are significantly influential to principal's performance, the percentage of these to principal's performance is 78.70%, and (5) work motivation variable is the strongest contribution to influence principal's performance at 51.60%.*

**Keywords:** Madrasah, Organization Atmosphere, Work Motivation, Principal of Madrasah Performance.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Madrasah merupakan bentuk pendidikan umum yang keberadaan mempunyai ciri khas tersendiri dan keberadaannya sangat diperlukan demi menjaga nilai-nilai keagamaan yang ditanamkan melalui jalur pendidikan madrasah. Namun demikian madrasah termasuk lembaga pendidikan formal yang kurang mendapatkan apresiasi. Ada kecenderungan bahwa sebagian masyarakat memandang madrasah sebagai lembaga pendidikan kelas dua, karena mutu lulusan dipandang berada di bawah mutu lulusan sekolah umum. Kondisi yang demikian didasarkan oleh komunitas madrasah, seperti terungkap dalam acara Silaturahmi Nasional Madrasah pada bulan Januari 2002. Di balik kemunculan dan status lembaga pendidikan madrasah, 90% keberadaannya berstatus swasta. Ada beberapa faktor yang memicu keadaan tersebut, yaitu secara internal, madrasah tidak jauh berbeda dengan sekolah, tetapi lemah dalam administrasi dan manajemennya. Selain itu masalah krusial madrasah adalah kurangnya tenaga pendidik yang memenuhi standar kualifikasi. Secara eksternal, kondisi melingkupi madrasah lebih rumit lagi. Setidaknya ada tiga hal secara umum yang mempengaruhi performa madrasah: *pertama*, sikap diskriminatif pemerintah terhadap madrasah; *kedua*, tingkat kepedulian masyarakat yang relatif kurang; dan *ketiga*, rendahnya apresiasi masyarakat intelektual dan penulis muslim (Zamroni, 2003: 2).

Mutu penyelenggaraan madrasah sebagian besar tergantung pada kepemimpinan kepala madrasah dalam mendorong warga madrasah untuk berprestasi tinggi, serta budaya madrasah dan iklim organisasi madrasah sebagai akibat dari interaksi antara guru dengan kepala madrasah yang mampu mendorong guru untuk berprestasi tinggi. Itulah sebabnya upaya meningkatkan mutu madrasah harus memerhatikan komponen kepala madrasah sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Dalam arti, keberhasilan madrasah

merupakan keberhasilan kepala madrasah. Sebaliknya rendahnya performa madrasah juga disebabkan dari kemampuan kepala madrasah dalam mengelola madrasah.

Madrasah yang efektif, bermutu, dan favorit tidak lepas dari peran kepala madrasah. Pada umumnya madrasah dipimpin oleh kepala madrasah yang efektif. Berdasarkan hasil perhitungan statistik, sekitar 70% madrasah yang efektif dipimpin oleh kepala madrasah yang efektif. Maka benarlah apa yang diduga banyak orang, bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya lebih banyak ditentukan oleh pimpinannya (Atmodiwirio, dalam Ahmadi, 2010: 44).

Kepala madrasah mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Peran kepala madrasah dalam mengembangkan suasana madrasah yang nyaman dan kondusif bagi proses belajar mengajar melalui pengelolaan manajerial yang profesional merupakan kebutuhan utama suatu madrasah untuk meraih prestasi dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia unggul dan berdaya saing (Depdiknas 2008:1).

Kinerja kepala madrasah merupakan usaha kepala madrasah dalam mencapai derajat penyelesaian tugas dan kewajibannya. Dengan kata lain kinerja kepala madrasah merupakan refleksi tentang seberapa baik seorang kepala madrasah dalam memenuhi tugas dan kewajibannya. Kinerja kepala madrasah tersebut dapat diukur secara kuantitatif atau kualitatif. Seymour (1991) mengatakan bahwa kinerja merupakan tindakan dalam tugas yang dapat diukur tingkat keberhasilannya. Kinerja kepala madrasah dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain kepemimpinan lembaga, iklim kerja yang terdapat di dalam lembaga, minat dan motivasi kerja.

Berdasarkan pada pemikiran tersebut dan dikaitkan dengan teori yang ada, penulis memfokuskan pada kajian pengaruh iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah.

### Identifikasi Masalah

1. Kinerja kepala madrasah merupakan determinan utama dalam penyelenggaraan madrasah yang efektif dan efisien.
2. Iklim organisasi madrasah yang diwarnai oleh suasana saling menghormati perbedaan dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan determinan utama bagi kinerja kepala madrasah.
3. Motivasi kerja yang dimiliki oleh kepala madrasah merupakan determinan utama bagi kinerja kepala madrasah.

### Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah kinerja kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator dan motivator?
2. Apakah iklim organisasi madrasah berpengaruh terhadap kinerja kepala madrasah?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja kepala madrasah?
4. Apakah iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja kepala madrasah dan variabel independen yang dominan memengaruhi kinerja kepala madrasah?

### Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan kinerja kepala madrasah dalam tugasnya sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator dan motivator.
2. Memperoleh informasi tentang besaran pengaruh iklim organisasi madrasah terhadap kinerja kepala madrasah.
3. Memperoleh informasi tentang besaran pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah.
4. Memperoleh informasi tentang besaran pengaruh iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja kepala madrasah dan variabel inde-

penden yang dominan mempengaruhi kinerja kepala madrasah.

### Manfaat Penelitian

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan memberikansumbanganterhadap pengembangan teori kepemimpinan yang berkaitan dengan peran pemimpin sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator dan motivator serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan memiliki nilai atau manfaat praktis sebagai masukan bagi:

1. Lembaga maupun penyelenggara madrasah untuk menentukan kebijakan yang jelas agar tepat dalam memilih, mengembangkan, dan membina kepala madrasah agar berprestasi unggul dan berdaya saing tinggi.
2. Kementerian Agama, yayasan pendidikan, dan organisasi keagamaan yang menyelenggarakan pendidikan dalam memajukan lembaga pendidikan yang berorientasi pada optimalisasi peran kepala madrasah.

### Kerangka Teori

Kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi merupakan akumulasi dari kinerja dari individu maupun kelompok yang baik, begitu pula sebaliknya kegagalan pencapaian tujuan organisasi disebabkan oleh kinerja baik individu maupun kelompok yang tidak optimal. Patricia King (dalam Sofyan et.al., 2001: 100) mengatakan bahwa kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Jadi dapat diinterpretasikan bahwa kinerja seseorang dihubungkan dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya. Mulyasa (2003: 137) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan kemampuan, orang yang tinggi kemampuannya tetapi rendah motivasinya, akan menghasilkan kinerja yang rendah, demikian halnya orang yang bermotivasi tinggi tetapi kemampuannya rendah. Berdasarkan pada beberapa pendapat tersebut

selanjutnya dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala madrasah merupakan kemampuan mencapai hasil dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai penyelenggara pendidikan di sekolah/madrasah.

Iklim organisasi sekolah adalah suasana di dalam organisasi sekolah yang diciptakan oleh pola hubungan antarpribadi yang berlaku. Pada hubungan antarpribadi tersebut dapat meliputi hubungan antara guru dengan pimpinan sekolah, antara guru dengan guru, antara guru dengan murid dan antara murid dengan murid. Dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan sistem yang dinamis yang dapat mempengaruhi hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. David dan Newstrom (1990: 37) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup organisasi. Lebih lanjut Davis mengemukakan ada beberapa unsur yang turut membentuk suasana menyenangkan, yaitu: (1) kualitas kepemimpinan; (2) kadar kepercayaan; (3) komunikasi ke atas; (4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat; (5) tanggung jawab; (6) imbalan yang adil; (7) tekanan pekerjaan yang nalar; (8) kesempatan; (9) pengadilan; (10) keterlibatan pegawai dan keikutsertaan.

Kolb dan Rubin (1984: 333) mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu perangkat manajemen yang efektif untuk memadukan motivasi individu dengan tujuan serta tugas-tugas dalam organisasi. Menurut Lumsdaine & Lumsdaine (1995: 271), iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap karakteristik dari prosedur yang ada dalam sebuah perusahaan. Sejalan dengan Lumsdaine & Lumsdaine, Jewell dan Siegall (1990: 374) mengatakan bahwa iklim organisasi menunjukkan konsensus dari persepsi para anggota mengenai organisasi dan/atau, sistemnya terkait dengan anggotanya dan lingkungan luarnya. Snyder (dalam Jewell dan Siegall, 1990: 378) menjelaskan bahwa iklim organisasi dapat dipikirkan sebagai konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi terhadap lingkungan sosial organisasi.

Motivasi adalah istilah yang dipakai secara umum pada fenomena yang mencakup operasi dari dorongan/perangsang dan motif, sedangkan motif adalah faktor afektif-konatif (hasrat dan kemauan) yang digunakan dalam menentukan arah tingkah laku individu terhadap akhir atau tujuan dengan sadar dilihat atau tidak sadar Bernard (dalam Steers, 1979: 20). Bernard (dalam Steers, 1979: 20) mengedepankan “teori motif-kontribusi” yang menyatakan bahwa seseorang cenderung berpartisipasi dalam kegiatan organisasi hanya terbatas pada anggapan bahwa imbalan (dorongan untuk bekerja) yang mereka terima sebanding dengan usaha/kontribusi mereka.

Motivasi merupakan suatu dorongan yang ada pada diri seseorang yang selanjutnya dapat mengaktifkan dan mengarahkan tingkah lakunya pada sasaran tertentu. Antara satu orang dengan lainnya bisa berbeda motivasinya, meskipun pekerjaan di antara mereka sama. Motivasi perseorangan dapat meliputi kebutuhan prestasi, afiliasi/perasaan diterima oleh orang lain, kekuasaan, kemampuan, dan lain-lain. Di lain pihak, tujuan perseorangan serta usaha-usaha yang mengarah pada pencapaian tujuan merupakan manifestasi eksternal dari motivasi seseorang.

Kemunculan dan perkembangan motivasi biasanya didasarkan atas dua dasar utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik timbul sebagai akibat dari dalam individu sendiri tanpa ada paksaan dan dorongan dari orang lain, tetapi atas kemauan sendiri, sebagai contoh: guru bekerja karena memiliki motivasi untuk mengamalkan ilmu yang dimilikinya agar dapat bermanfaat bagi siswa, sekaligus untuk mengaktualisasikan dirinya pada bidang yang selama ini telah dipilihnya dan diyakininya cocok dengan kepribadiannya.

Motivasi ekstrinsik timbul sebagai akibat dari pengaruh luar individu, apakah karena adanya ajakan atau paksaan dari orang lain sehingga dengan kondisi demikian akhirnya ia mau melakukan sesuatu. Sebagai contoh, seorang guru yang mau bekerja berdasarkan atas desakan orangtuanya, yang beranggapan bahwa

protes guru lebih terhormat dibanding bekerja sebagai petani atau pedagang. Dalam hal ini tidak berarti motivasi yang berasal dari luar (ekstrinsik) selalu negatif dan yang berasal dari dalam (intrinsik) selalu positif. Peran motivasi dalam diri manusia merupakan tenaga pendorong untuk melakukan perbuatan-perbuatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Apabila motivasinya kuat, maka aktivitasnya akan menjadi kuat pula. Dengan demikian motivasi merupakan rangsangan yang berupa hasrat yang membuat manusia tetap aktif melaksanakan sesuatu hingga mencapai tujuan (As'ad, 1978: 32).

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei, yakni penelitian yang mengkaji tentang fenomena yang luas dari keseluruhan anggota populasi. Informasi yang dikumpulkan itu digunakan untuk menggambarkan aspek-aspek karakteristik (misalnya kemampuan, pendapat, sikap, keyakinan dan/atau pengetahuan) populasi (Fraenkel dan Wallen, 1993: 136). Penelitian ini bersifat diskriptif yang dirancang untuk memperoleh informasi tentang gejala pada saat penelitian berlangsung, dan tidak ada perlakuan yang diberikan atau kondisi yang dikendalikan seperti pada penelitian eksperimen (Ary, 1982: 79).

Dalam penelitian ini peneliti berupaya menggambarkan fenomena yang terjadi di lapangan sebagaimana adanya. Dalam proses penggambaran fenomena itu peneliti berupaya menghindari intervensi ideologi keilmuan ataupun memasukkan unsur-unsur subjektivitas agar fenomena yang digambarkan itu benar-benar menunjukkan keaslian dan tampilan seperti apa adanya. Dengan prinsip pendeskripsian seperti ini pada akhirnya akan diperoleh profil secara utuh dan asli sesuai dengan data atau kondisi yang terjadi di lapangan. Pendeskripsian fenomena lapangan dilakukan berdasarkan pada urutan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Penelitian ini juga bersifat evaluatif. Dalam penelitian evaluasi, peneliti berupaya mengakses karakteristik populasi (Singarimbun, 1982: 33). Fokus yang

dijadikan sebagai pijakan dalam penelitian ini adalah peran Kepala Madrasan Aliyah Negeri (MAN), meliputi Kepala MAN sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator.

Penelitian ini juga termasuk dalam penelitian korelasional. Ary, Jacobs, dan Razabieh (1982: 429) menyatakan bahwa penelitian korelasi bertujuan menetapkan besarnya hubungan antarvariabel. Dinyatakan pula bahwa penelitian korelasi memungkinkan peneliti memastikan sejauh mana perbedaan di salah satu variabel ada hubungannya dengan perbedaan dalam variabel yang lain. Besarnya hubungan antarvariabel itu ditetapkan melalui koefisien korelasi. Dalam penelitian korelasional ini peneliti berupaya menjelaskan hubungan antarvariabel, sehingga penelitian ini juga dinamakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Variabel-variabel yang hendak diukur besaran korelasionalnya yaitu iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1997: 28). Populasi penelitian ini adalah para guru di 15 MAN yang terdapat di eks. Karesidenan Surakarta (419 orang).

Dalam penentuan sampel berdasarkan karakteristik populasi, yakni berdasarkan peringkat akreditasi MAN tersebut. Adapun maksud dari karakteristik di sini adalah MAN yang berakreditasi A dan B. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik *stratified proposional random sampling*. Responden penelitian ini terdiri atas guru yang mengajar pada MAN tersebut, sebanyak sejumlah 419 orang.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengikuti Tabel Krejcie dan Nomogram Harry King yang dikutip oleh Sugiyono (2001: 64-67). Adapun penentuan jumlah sampel sebagai berikut.

**Tabel 10.1:** Populasi dan Sampel Penelitian

N	Populasi	Sampel		
MAN 1 Surakarta	106	$106/419 \times 191$	48,31	40
MAN 1 Boyolali	78	$78/419 \times 191$	35,55	36
MAN Kab. Karanganyar	70	$70/419 \times 191$	31,90	32
MAN Klaten Kota	70	$70/419 \times 191$	31,90	32
MAN 2 Sragen	27	$27/419 \times 191$	12,30	12
MAN Sukoharjo	44	$44/419 \times 191$	20,05	20
MAN Sawit-Boyolali	24	$24/419 \times 191$	10,91	11
Total				183

Untuk penentuan anggota sampel di setiap madrasah dilakukan dengan menggunakan teknik *stratified proportional random sampling* (Sugiyono 2001:68).

Dalam penentuan sampel berdasarkan karakteristik populasi, yakni berdasarkan peringkat akreditasi MAN tersebut. Adapun maksud dari karakteristik di sini adalah MAN yang berakreditasi A dan B. Setelah penelitian ini dilaksanakan dengan menyebar angket sebanyak 195 orang guru (responden), ternyata hanya 179 responden yang kembali. Kemudian setelah melalui proses seleksi secara akurat, ternyata hanya terdapat 152 responden yang memenuhi harapan. Adapun 27 responden yang tidak memenuhi syarat itu antara lain ada yang tidak semuanya diisi, ada halaman yang tercecer, dan identitas responden yang tidak terisi secara lengkap.

## Teknik Analisis Data

### Analisis Deskriptif

Prosedur yang digunakan dalam menerapkan analisis deskriptif persentase adalah sebagai berikut: 1) Verifikasi data, yaitu tim peneliti melakukan kaji ulang terhadap data yang terkumpul dari lapangan untuk dipilah-pilah dengan maksud untuk mengetahui kelengkapan dan ketepatan dalam pengisian pedoman wawancara. Data yang dianggap kurang lengkap dan tidak dapat dianalisis kemudian disortir; 2) Koding data, yaitu peneliti melakukan pengkodean atas data penelitian untuk memudahkan proses entri data ke dalam komputer; 3) Entri data, yaitu peneliti memasukkan data ke dalam komputer yang sebelumnya telah ditetapkan kode pada masing-

masing jawaban responden, dan (4) analisis data. Dalam proses analisis data juga dilakukan analisis persentase dan rerata untuk mengetahui rata-rata kecenderungan data hasil penelitian.

Untuk mengetahui kecenderungan data, selanjutnya ditetapkan standar kualifikasi berdasarkan pada skor ideal. Dalam arti, skor ideal yang diperoleh melalui perkalian antara jumlah butir pertanyaan dengan skor alternatif jawaban. Sebagai contoh, untuk variabel kinerja kepala madrasah, dengan indikator kepala madrasah sebagai pendidik, jumlah butir pertanyaan adalah sebanyak 16 dan masing-masing alternatif jawaban adalah berentangan antara 1 sampai dengan 4. Oleh karena itu penentuan kecenderungan data ditetapkan standar sebagai berikut.

**Tabel 10.2:** Standar Kualifikasi Kinerja Kepala Madrasah sebagai Pendidik

Interval Skor	Kategori
0 – 16	Kurang
17 – 32	Cukup
33 – 48	Sedang
49 – 64	Baik
65 – 80	Amat Baik

### Analisis Regresi

Analisis regresi dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengukur pengaruh hubungan satu lawan satu antara variabel independen dengan variabel dependen digunakan analisis regresi sederhana, sedangkan untuk mengukur hubungan antara dua variabel independen dengan satu variabel dependen digunakan analisis regresi ganda. Untuk menggunakan analisis regresi, ada beberapa persyaratan yang perlu diuji terlebih dahulu, yaitu uji normalitas data, uji homogenitas varians, uji linieritas, dan uji multikolinieritas.

## TEMUAN DAN PEMBAHASAN

### Temuan Penelitian

#### Kinerja Kepala Madrasah

Jumlah responden penelitian ini sebanyak 152 orang. Mereka terdiri atas responden laki-laki sebanyak 93 orang (61,20%) dan perempuan

sebanyak 59 orang (38,80%). Mereka bermasa kerja sama dengan atau kurang dari 15 tahun sebanyak 73 orang (48%) dan bermasa kerja lebih dari 15 tahun sebanyak 79 orang (52%).

Kinerja kepala madrasah dalam melaksanakan tugas-tugas profesionalnya cenderung amat baik. Hasil perhitungan *mean* diperoleh skor 382,2961 berada di antara skor 369-460 dan masuk dalam kategori amat baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala madrasah telah mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan amat baik. Secara rinci, variasi kinerja kepala madrasah dianalisis dengan analisis persentase sebagaimana Tabel 10.3 berikut.

**Tabel 10.3:** Persentase Kinerja Kepala Madrasah

Kualifikasi	f	f%
369-460 = AMAT BAIK	96	63.2
277-368 = BAIK	51	33.6
185-276 = CUKUP BAIK	4	2.6
93-184 = KURANG BAIK	1	.7
Total	152	100.0

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar (63,20%) kepala madrasah memiliki kinerja amat baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sementara itu kepala madrasah yang memiliki kinerja baik yaitu sebanyak 33,60%, cukup baik sebanyak 2,60%, dan yang memiliki kinerja kurang baik yaitu sebanyak 0,70%.

*Iklm Organisasi dan Kinerja Kepala Madrasah*

Hasil analisis pengaruh variabel iklim organisasi madrasah terhadap kinerja kepala madrasah disajikan dalam Tabel 10.4 berikut.

**Tabel 10.4:** Hasil Uji Persamaan Regresi Variabel Iklm Madrasah terhadap Variabel Kinerja Kepala Madrasah

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	27.321	3.474		7.865	.000
IKLIM ORGANISASI	1.010	.052	.845	19.323	.000
a. Dependent Variable: KINERJAKEPMAD					

Tabel tersebut memberikan informasi tentang persamaan regresi yaitu bahwa  $Y =$

$27,321+1,1010X$ . Diperoleh informasi pula bahwa baik skor konstan maupun beta masing-masing signifikan, yakni diperoleh skor probabilitas (sig.) 0,00 yang berarti lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikansi 0,05. Selanjutnya hasil analisis ANOVA yang digunakan untuk menganalisis data pengaruh variabel iklim organisasi madrasah terhadap kinerja kepala madrasah disajikan dalam Tabel 10.5 berikut.

**Tabel 10.5:** Pengaruh Variabel Iklm Organisasi Madrasah terhadap Kinerja Kepala Madrasah

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15896.049	1	15896.049	373.371	.000a
Residual	6386.162	150	42.574		
Total	22282.211	151			
a. Predictors: (Constant), IKLIMORGANISASI					
b. Dependent Variable: KINERJAKEPMAD					

Hasil perhitungan ANOVA tersebut diperoleh informasi tentang hasil perhitungan F sebesar 373,371 dan probabilitas (sig.) 0,00 yang berarti lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikansi 0,05, atau sig.  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat diambil keputusan bahwa  $H_0$  ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi madrasah berpengaruh terhadap kinerja kepala madrasah. Selanjutnya hasil analisis korelasi untuk mengetahui kontribusi pengaruh variabel iklim organisasi madrasah terhadap kinerja kepala madrasah disajikan dalam Tabel 10.6 berikut.

**Tabel 10.6:** Hasil Analisis Kontribusi Variabel Iklm Organisasi Madrasah terhadap Kinerja Kepala Madrasah

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.845a	.713	.711	6.52491
a. Predictors: (Constant), IKLIMORGANISASI				
b. Dependent Variable: KINERJAKEPMAD				

Hasil perhitungan korelasi yang tersaji dalam tabel tersebut ditunjukkan hasil  $R^2$  sebesar 0,713. Ini berarti besaran pengaruh variabel iklim organisasi madrasah terhadap kinerja kepala madrasah adalah sebesar 71,30%, sedangkan sisanya sebesar 28,70% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

### Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Madrasah

Hasil analisis pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah disajikan dalam Tabel 10.7 berikut.

**Tabel 10.7:** Hasil Uji Persamaan Regresi Variabel Iklim Madrasah terhadap Variabel Kinerja Kepala Madrasah

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	21.560	3.543		6.086	.000
MOTIVASI KERJA	1.830	.089	.859	20.561	.000

a. Dependent Variable: KINERJAKEPMAD

Tabel tersebut memberikan informasi tentang persamaan regresi yaitu bahwa  $Y = 21,560 + 1,830X$ . Diperoleh informasi pula bahwa baik skor konstan maupun beta masing-masing signifikan, yakni diperoleh skor probabilitas (sig.) 0,00 yang berarti lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikansi 0,05. Selanjutnya hasil analisis ANOVA yang digunakan untuk menganalisis data pengaruh variabel iklim organisasi madrasah terhadap kinerja kepala madrasah disajikan dalam Tabel 10.8 berikut.

**Tabel 10.8:** Pengaruh Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Madrasah

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16446.530	1	16446.530	422.741	.000a
Residual	5835.681	150	38.905		
Total	22282.211	151			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASIKERJA  
b. Dependent Variable: KINERJAKEPMAD

Hasil perhitungan ANOVA tersebut diperoleh informasi tentang hasil perhitungan F sebesar 422,741 dan probabilitas (sig.) 0,00 yang berarti lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikansi 0,05, atau sig.  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat diambil keputusan bahwa  $H_0$  ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja kepala madrasah. Selanjutnya hasil analisis korelasi untuk mengetahui kontribusi pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah disajikan dalam Tabel 10.9 berikut.

**Tabel 10.9:** Hasil Analisis Kontribusi Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Madrasah

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.859a	.738	.736	6.23735

a. Predictors: (Constant), MOTIVASIKERJA  
b. Dependent Variable: KINERJAKEPMAD

Hasil perhitungan korelasi yang tersaji dalam tabel 10.9 ditunjukkan hasil  $R^2$  sebesar 0,738. Ini berarti besaran pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah adalah sebesar 73,80%, sedangkan sisanya sebesar 27,20% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

### Pengaruh Iklim Organisasi Madrasah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kepala Madrasah

Hasil analisis pengaruh variabel iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah disajikan dalam Tabel 10.10. Tabel tersebut memberikan informasi tentang persamaan regresi yaitu bahwa  $Y = 18,164 + 0,500X_1 + 1,983X_2$ . Diperoleh informasi pula bahwa baik skor konstan maupun beta masing-masing signifikan, yakni diperoleh skor probabilitas (Sig.) 0,00 yang berarti lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikansi 0,05. Selanjutnya hasil analisis ANOVA yang digunakan untuk menganalisis data pengaruh variabel iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah disajikan dalam Tabel 10.11.

Hasil perhitungan ANOVA diperoleh informasi tentang hasil perhitungan F sebesar 279,988 dan probabilitas (sig.) 0,00 yang berarti lebih kecil dibandingkan dengan taraf signifikansi 0,05, atau sig.  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat diambil keputusan bahwa  $H_0$  ditolak. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja kepala madrasah. Selanjutnya hasil analisis korelasi untuk mengetahui kontribusi pengaruh variabel iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja kepala madrasah disajikan dalam Tabel 10.12.



**Tabel 10.10:** Hasil Uji Persamaan Regresi Variabel Iklim Madrasah dan Motivasi Kerja terhadap Variabel Kinerja Kepala Madrasah

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	18.164	3.233		5.618	.000			
IKLIMORGANISASI	.500	.083	.418	6.056	.000	.845	.444	.227
MOTIVASIKERJA	1.083	.147	.508	7.362	.000	.859	.516	.276

a. Dependent Variable: KINERJAKEPMAD

**Tabel 10.11:** Pengaruh Variabel Iklim Organisasi Madrasah dan Motivasi Kerja secara Bersama-sama terhadap Kinerja Kepala Madrasah

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	17599.326	2	8799.663	279.988	.000a
Residual	4682.884	149	31.429		
Total	22282.211	151			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASIKERJA, IKLIMORGANISASI  
b. Dependent Variable: KINERJAKEPMAD

**Tabel 10.12:** Hasil Analisis Kontribusi Variabel Iklim Organisasi Madrasah dan Motivasi Kerja secara Bersama-sama terhadap Kinerja Kepala Madrasah

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.889a	.790	.787	5.60614	.790	279.988	2	149	.000

a. Predictors: (Constant), MOTIVASIKERJA, IKLIMORGANISASI  
b. Dependent Variable: KINERJAKEPMAD

Hasil perhitungan korelasi yang tersaji dalam tabel tersebut ditunjukkan hasil  $R^2$  sebesar 0,787. Ini berarti besaran pengaruh variabel iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja kepala madrasah adalah sebesar 78,70%, sedangkan sisanya sebesar 21,30% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis *partial correlation*, diperoleh informasi bahwa pengaruh iklim organisasi madrasah terhadap kinerja kepala madrasah adalah sebesar 0,444 atau 44,40%, dan pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah adalah sebesar 0,516 atau 51,60%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari kedua variabel yang paling kuat memengaruhi kinerja kepala madrasah adalah variabel motivasi kerja.

**Pembahasan**

Kinerja merupakan aktifitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Dapat juga dinyatakan bahwa kinerja

atau performansi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Dalam melaksanakan pekerjaan, seseorang akan selalu berinteraksi dengan aspek-aspek lainnya, baik yang bersifat internal, yakni kemampuan atau karakteristik personal, maupun yang bersifat eksternal, yakni pekerjaan itu sendiri ataupun lingkungan kerja. Oleh karena itu kinerja seseorang dihubungkan dengan tugas-tugas yang dikerjakannya. Ander dan Butzin (1989: 149) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan kemampuan, orang yang tinggi kemampuannya tetapi rendah mativasinya, akan menghasilkan kinerja yang rendah, demikian halnya orang yang bermotivasi tingg tetapi kemampuannya rendah.

Kinerja kepala madrasah antara lain terlihat pada hasil yang dicapai secara optimal dari tugas kepala madrasah. Dengan demikian kinerja kepala madrasah adalah keberhasilan atau kemampuan mencapai hasil yang terbaik dari seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya menurut ukuran yang

berlaku atau ditetapkan untuk pelaksanaan tugas yang bersangkutan. Kinerja kepala madrasah terdiri atas beberapa perilaku yang ditampilkan dalam proses pelaksanaan tugas yang merupakan totalitas dari latar belakang pengetahuan, keterampilan, proses, dan nilai-nilai untuk membuat keputusan bagi penampilan pribadi dalam rangka mencapai tujuan madrasah.

Paradigma baru manajemen pendidikan menuntut kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah harus berperan sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator* (Mulyasa, 2003: 98-103). Mulyasa merinci tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai *educator*, seorang kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya; fungsi kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah; tugas kepala sekolah sebagai *supervisor* yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan tenaga pendidikan; sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas; kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin serta daptabel dan fleksibel. Kepala sekolah juga dituntut memiliki kemampuan memotivasi bawahannya. Cara-cara memotivasi setiap orang berbeda, berdasarkan pada situasi, kesiapan, dan komitmen tiap orang. Motivasi yang berbeda inilah yang harus dipahami oleh tiap kepala sekolah

sehingga tercipta kondisi ideal di dalam organisasi sekolah pada khususnya.

Amstrong dan Baron (1998: 16) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi sejumlah faktor yaitu: a) Faktor personal (individu), yakni kemampuan, kecakapan, motivasi, dan komitmen individu; b) Faktor kepemimpinan, yakni kualitas dukungan, bimbingan, dan dukungan yang diberikan manager dan para pemimpin tim; c) Faktor tim kelompok, yakni kualitas dukungan yang diberikan oleh teman atau *partner*; d) Faktor sistem, yakni sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi; dan (e) Faktor kontekstual (situasional), yakni tekanan lingkungan dari dalam dan dari luar serta perubahan-perubahan.

Hasil penelitian secara simultan dapat disimpulkan bahwa: a) Iklim organisasi madrasah berpengaruh terhadap kinerja kepala madrasah, dan variabel iklim organisasi madrasah memiliki kontribusi sebesar 71,30%; b) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja kepala madrasah, dan variabel motivasi kerja memiliki kontribusi sebesar 73,80%; dan c) Iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja kepala madrasah, dan kedua variabel itu memiliki kontribusi sebesar 78,70%. Berdasarkan hasil analisis *partial correlation*, diperoleh informasi bahwa pengaruh iklim organisasi madrasah terhadap kinerja kepala madrasah adalah sebesar 0,444 atau 19,77%, dan pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah adalah sebesar 0,516 atau 26,63%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari kedua variabel yang paling kuat mempengaruhi kinerja kepala madrasah adalah variabel motivasi kerja.

Adanya pengaruh iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah secara simultan maupun secara parsial dapat dijelaskan bahwa sebagai kepala madrasah, mereka dalam melaksanakan tugasnya harus mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, membimbing, membina dan mendorong semua guru agar mau dan mampu bekerja dan berperan serta dalam mencapai tujuan madrasah yang telah

ditetapkan. Dengan cara seperti itu, maka setiap guru akan mengetahui ke mana arah yang akan dituju oleh kepala sekolah, yang pada gilirannya mereka akan mencurahkan seluruh energinya untuk mencapai tujuan tersebut. Di samping itu peran kepala sekolah yaitu memberikan bantuan kepada guru untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam melaksanakan tugas pokok sehari-hari yakni mengelola proses belajar mengajar secara baik. Itulah sebabnya, kepala madrasah yang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, maka guru akan mampu meningkatkan kemampuannya yang pada gilirannya kinerja mereka akan meningkat pula. Demikian pula iklim organisasi yang juga memiliki pengaruh terhadap kinerja kepala madrasah dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa iklim madrasah yang kondusif, yakni iklim yang memberikan ruang tanggung jawab kepada setiap kepala madrasah dan mempunyai kesempatan yang sama untuk berhasil, ingin didengar, dipandang dan diperlihatkan sebagai orang yang bernilai, sebagai bagian dari organisasi benar-benar memperlihatkan kebutuhan dalam masalah mereka. Sementara itu berkenaan dengan motivasi kerja yaitu apabila setiap guru dalam melaksanakan tugasnya memiliki perasaan aman dalam bekerja, kepuasan dalam bekerja karena kompensasi, perasaan nyaman dalam lingkungan kerja, promosi jabatan, perolehan pengalaman kerja, kekompakan tim dalam bekerja.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan analisis hasil penelitian sebagaimana disajikan dalam Bab IV, selanjutnya dapat ditarik simpulan sebagai berikut.

1. Rata-rata kinerja kepala madrasah tergolong sangat baik dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Secara rinci, rata-rata kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik tergolong cukup baik, sebagai manajer tergolong baik, sebagai administrator tergolong baik, sebagai penyelia tergolong baik, sebagai pemimpin tergolong sangat baik, sebagai inovator tergolong baik, sebagai motivator tergolong baik.
2. Iklim organisasi madrasah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kepala madrasah. Ini berarti bahwa apabila iklim organisasi madrasah semakin kondusif, maka kinerja kepala madrasah semakin baik. Besarnya pengaruh iklim organisasi madrasah terhadap kinerja kepala madrasah adalah sebesar 71,30%.
3. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kepala madrasah. Ini berarti bahwa apabila motivasi kerja kepala madrasah meningkat, maka kinerja kepala madrasah akan meningkat. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah adalah 73,80%.
4. Iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja berpengaruh bersama-sama secara signifikan terhadap kinerja kepala madrasah. Ini berarti bahwa apabila iklim organisasi madrasah semakin kondusif dan motivasi kerja semakin meningkat, maka kinerja kepala madrasah semakin meningkat pula. Besarnya pengaruh iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala madrasah adalah sebesar 78,70%. Dari kedua variabel independen tersebut, variabel yang pengaruhnya paling kuat adalah variabel motivasi kerja kepala madrasah, dimana kontribusinya dalam memengaruhi kinerja kepala madrasah adalah sebesar 51,60%.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini kiranya layak dikemukakan beberapa saran sebagai berikut.

1. Iklim organisasi madrasah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kepala madrasah. Untuk meningkatkan iklim madrasah yang kondusif hendaknya kepala madrasah melakukan berbagai kegiatan antara lain penempatan personel atau struktur tugas pada masing-masing personel sesuai dengan keahliannya, menciptakan kondisi kerja yang saling menghormati dan saling membantu, memberikan pengakuan dan penghargaan bagi personel yang berprestasi.
2. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan

terhadap kinerja kepala madrasah. Untuk meningkatkan motivasi kerja hendaknya pihak-pihak yang memberikan pembinaan kepala madrasah melakukan berbagai cara antara lain menciptakan rasa aman dalam bekerja, memberikan kompensasi kepada personel yang berprestasi, menciptakan rasa nyaman di lingkungan madrasah, memberikan promosi jabatan bagi kepala madrasah yang berprestasi.

3. Iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja berpengaruh bersama-sama secara signifikan terhadap kinerja kepala madrasah. Untuk meningkatkan kondisi kerja yang kondusif dan motivasi kerja yang tinggi, pembina kepala madrasah hendaknya mendorong kepala madrasah untuk selalu membangun hubungan dan kemitraan yang baik dengan warga madrasah dan stakeholder.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, S.N. 2010. *Pendidikan Madrasah, Dimensi Profesional, dan Kekinian*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo.
- As'ad, M. 1998. *Psikologi Industri*. Jakarta: Liberty.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. 1996. *Perilaku Organisasi Jilid 1*. Jakarta: Erlangga
- Depdiknas. 2004. *Keputusan Mendiknas Nomor 162 Tahun 2003 tentang Pedoman Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*. Jakarta: Depdiknas
- Jewell, L.N. & Siegall, M. 1998. *Psikologi Industri/ Organisasi Modern: Psikologi Terapan untuk Memecahkan Berbagai Masalah di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri dan Organisasi*. Jakarta: Arcan.
- Kolb, D.A & Rubin, I.M. 1984. *Organizational Psychology an Experiential Approach to Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Lumsdaine, E. & Lumsdaine, M. 1995. *Creative Problem Solving*. New York: Mc Graw Hill.
- Muchinsky, P.M. 1991. *Psychology Applied to Work: an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: The Dorsey Press.
- Mulyasa, 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Sahertian, P.A. 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sofyan, A. et.al. 2005. *Supervisi dan Evaluasi*. Jakarta: Departemen Agama.
- Steers, R.M.. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan Sofyan Cikmat. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 1999. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sugiyono. 2009. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: C.V. Alfabeta.
- Zamroni. 2003. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Jakarta: Biografi Publishing.