

**KONTRIBUSI BUDAYA ORGANISASI, SUPERVISI  
KEPALA DAN PENGAWAS MADRASAH  
TERHADAP KINERJA GURU  
MADRASAH IBTIDAIYAH DI KABUPATEN  
TEMANGGUNG**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam



Oleh

**SHOFIA BAROROH**  
**NIM: 2103038007**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
2023**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Shofia Baroroh**  
NIM : **2103038007**  
Judul : **Kontribusi Budaya Organisasi Supervisi Kepala dan Pengawas Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung**  
Konsentrasi : **Manajemen Pendidikan Islam**  
Program : **Manajemen Pendidikan Islam**  
Studi

menyatakan bahwa tesis yang berjudul:

### **KONTRIBUSI BUDAYA ORGANISASI, SUPERVISI KEPALA DAN PENGAWAS MADRASAH TERHADAP KINERJA GURU MADRASAH IBTIDAIYAH DI KABUPATEN TEMANGGUNG**

secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 18 September 2023  
Pembuat Pernyataan



Shofia Baroroh  
NIM 2103038007



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
PASCASARJANA**

Jl. Walisongo 3-5, Semarang 50135, Indonesia. Telp. - Fax +62247614454  
Email: Pascasarjana@walisongo.ac.id, Website: http://pascasarjana.walisongo.ac.id

**PENGESAHAN TESIS**

Tesis yang ditulis oleh:

Nama lengkap : **Shofia Baroroh**

NIM : 2103038007

Judul Penelitian : **Kontribusi Budaya Organisasi, Supervisi Kepala dan Pengawas Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung**

telah dilakukan revisi sesuai saran dalam Sidang Ujian Tesis pada tanggal 19 Oktober 2023 dan layak dijadikan syarat memperoleh gelar magister dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam

Disahkan oleh:

Nama lengkap & Jabatan

**Dr. Fahrurrozi, M.Ag.**  
Ketua Sidang/Penguji

**Dr. Mustopa, M.Ag.**  
Sekretaris Sidang/Penguji

**Prof. Dr. H. Mustaqim, M.Pd.**  
Pembimbing/Penguji

**Dr. Fatkuroji, M.Pd.**  
Penguji

**Dr. Fihris, M.Ag.**  
Penguji

tanggal

19/10

11-2023

19/10 - 23

19/10 - 2023

06/11/2023

Tanda tangan

NOTA DINAS

Semarang, 18 September 2023

Kepada  
Yth. Direktur Pascasarjana  
UIN Walisongo  
di Semarang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

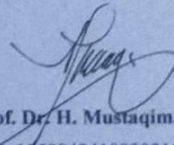
Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh:

Nama : **Shofia Baroroh**  
NIM : 2103038007  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : **Kontribusi Budaya Organisasi Supervisi Kepala dan Pengawas Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung**

Kami memandang bahwa Tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Ujian Tesis.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing I,



**Prof. Dr. H. Mustaqim, M.Pd.**

NIP. 195904241983031005

## NOTA DINAS

Semarang, 2 Oktober 2023

Kepada  
Yth. Direktur Pascasarjana  
UIN Walisongo  
di Semarang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

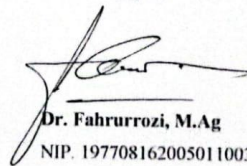
Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh:

Nama : **Shofia Baroroh**  
NIM : 2103038007  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : **Kontribusi Budaya Organisasi Supervisi Kepala dan Pengawas Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung**

Kami memandang bahwa Tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Ujian Tesis.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing II,



**Dr. Fahrurrozi, M.Ag**  
NIP. 197708162005011003

## ABSTRAK

**Judul : Kontribusi Budaya Organisasi , Supervisi Kepala dan Pengawas Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung**

**Penulis : Shofia Baroroh**

**NIM : 2103038007**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh hasil Uji Kompetensi Guru di Kabupaten Temanggung yang rendah, termasuk guru di Madrasah Ibtidaiyah. Studi ini dimaksudkan untuk menjawab permasalahan terkait dengan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung yaitu 1) Kontribusi budaya organisasi madrasah terhadap peningkatan kinerja guru 2) Kontribusi supervisi kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru 3) Kontribusi supervisi pengawas madrasah terhadap peningkatan kinerja guru 4) Kontribusi budaya organisasi, supervisi kepala, dan pengawas madrasah terhadap peningkatan kinerja guru.

Budaya organisasi memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru kelas madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung, hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t$  sebesar 2,164 dengan  $p$ -sig 0,038 ( $p < 0,05$ ). Sedangkan sumbangan variabel independent tersebut sebesar 32%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Supervisi kepala madrasah memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru kelas madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai  $t$  sebesar 2,194 dengan  $p$ -sig 0,036 ( $p < 0,05$ ). Sedangkan sumbangan variabel independent sebesar 36,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya

Supervisi pengawas madrasah memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru kelas madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai  $t$  sebesar 2,115 dengan  $p$ -sig 0,042 ( $p < 0,05$ ). Sedangkan sumbangan variabel independen tersebut sebesar 28%, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Kontribusi variabel budaya organisasi, supervisi kepala madrasah dan supervisi pengawas madrasah secara simultan atau bersama- sama terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di

Kabupaten Temanggung sebesar 76,3%, sisanya sebesar 23,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

**Kata kunci :**

*Budaya Organisasi, Supervisi Kepala, Supervisi Pengawas Madrasah dan Kinerja Guru*

## ABSTRACT

Title :Contribution of Organizational Culture, Head Supervision and Madrasah Supervisors to the Performance of Madrasah Ibtidaiyah Teachers in Temanggung Regency

Author : Shofia Baroroh

NIM : 2103038007

This research was motivated by the low results of the Teacher Competency Test in Temanggung Regency, including teachers at Madrasah Ibtidaiyah. This study is intended to answer problems related to the performance of Madrasah Ibtidaiyah teachers in Temanggung Regency, namely 1) Contribution of madrasah organizational culture to improving teacher performance 2) Contribution of madrasah principal supervision to improving teacher performance 3) Contribution of madrasah supervisor supervision to improving teacher performance 4) Cultural contribution organization, head supervision and madrasah supervisors on improving teacher performance.

Organizational culture has a significant contribution to the performance of madrasah ibtidaiyah class teachers in Temanggung Regency, this is indicated by a t value of 2.164 with p-sig 0.038 ( $p < 0.05$ ). While the contribution of the independent variable is 32%, the rest is influenced by other variables.

Supervision of madrasah principals has a significant contribution to the performance of madrasah ibtidaiyah class teachers in Temanggung Regency. This is indicated by the t value of 2.194 with p-sig 0.036 ( $p < 0.05$ ). Meanwhile, the contribution of the independent variable is 36.1%, the remainder is influenced by other variables.

Supervision of madrasah supervisors has a significant contribution to the performance of madrasah ibtidaiyah class teachers in Temanggung Regency. This is indicated by the t value of 2.115 with p-sig 0.042 ( $p < 0.05$ ). Meanwhile, the contribution of the independent variable is 28%, and the remainder is influenced by other variables.

The contribution of organizational culture variables, supervision of madrasah principals and supervision of madrasah supervisors simultaneously or together to the performance of Madrasah Ibtidaiyah class teachers in Temanggung Regency is 76.3%, the remaining 23.7% is influenced by other variables.

### **Keywords:**

*Organizational Culture, Madrasah Principal Supervision, Madrasah Supervisor Supervision and Teacher Performance.*



**PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN**  
Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K  
Nomor: 158/1987 dan Nomor 0543b/U/1987

1. Konsonan

No	Arab	Latin
1	ا	Tidakdilambangkan
2	ب	b
3	ت	t
4	ث	ṣ
5	ج	j
6	ح	ḥ
7	خ	kh
8	د	d
9	ذ	Ẓ
10	ر	r
11	ز	z
12	س	s
13	ش	sy
14	ص	ṣ
15	ض	ḍ

No	Arab	Latin
16	ط	ṭ
17	ظ	ẓ
18	ع	‘
19	غ	g
20	ف	f
21	ق	q
22	ك	k
23	ل	l
24	م	m
25	ن	n
26	و	w
27	ه	h
28	ء	’
٢٩	ي	y

**2. Vocal Pendek**

.... = a	كَتَبَ	kataba
.... = i	سُئِلَ	su'ila
.... = u	يَذْهَبُ	yazhabu

**3. Vocal Panjang**

أ... = ā	قَالَ	qāla
إي = ī	قِيلَ	qīla
أُ = ū	يَقُولُ	yaqūlu

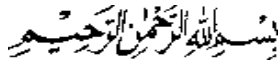
**4. Diftong**

أَي = ai	كَيْفَ	kaifa
أَوْ = au	حَوْلَ	ḥ aula

**Catatan:**

Kata sandang [al-] pada bacaan syamsiyyah atau qamariyyah ditulis [al-] secara konsisten supaya selaras dengan teks Arabnya.

## KATA PENGANTAR



### Assalamu'alaikum Wr.wb

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah, dzat yang maha segalanya atas rahmat, ridho, bimbingan, pertolongan dan kekuatan lahir batin yang telah dilimpahkan. Tak lupa rahmat salamullah semoga tetap terlimpah curah kepada junjungan kita nabi Muhammad SAW, nabi yang menjadi uswah manusia dan kita selaku umatnya.

Tesis berjudul ” Kontribusi Budaya Organisasi, Supervisi Kepala dan Pengawas Madrasah terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung ” ini disusun guna memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) UIN Walisongo Semarang. Selesaiannya penulis Tesis ini berkat bantuan Dosen Pembimbing dan bantuan dari beberapa pihak. Untuk itu sudah sepatutnya penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Taufiq, M.Ag, selaku Rektor UIN Walisongo Semarang
2. Bapak Dr. Ahmad Ismail, M.Ag , selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo
3. Bapak Dr. Fahrurrozi, M. Ag., dan Bapak Dr. H. Mustopa, M. Ag., selaku Kaprodi dan Sekretaris Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberi arahan kepada penulis.
4. Bapak Prof. Dr. H. Mustaqim, M. Pd. Dan Bapak Dr. Fahrurrozi, M. Ag., selaku pembimbing dalam penulisan tesis ini sehingga terselesaikan dengan baik.
5. Segenap dosen, pegawai, dan seluruh civitas akademika di lingkungan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) UIN Walisongo Semarang, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan studi di UIN Walisongo Semarang.

6. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Temanggung, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Pengawas Madrasah Ibtidaiyyah Kecamatan Parakan, Kledung dan Bansari yang telah mendukung dan memberi ijin penelitian.
7. Bapak Ibu Guru Madrasah Ibtidaiyyah di wilayah Kecamatan Parakan, Kledung, dan Bansari yang sudah membantu pengisian kuesioner
8. H.Achmad Fahrurrozi dan Hj. Siti Robi'ah Nuzuliyati selaku orang tua yang telah memberi dukungan do'a dan semangat kepada penulis
9. H.Gunawan Prasetyo, M.Pd., selaku suami penulis yang telah memberikan dukungan semangat, doa dan materi kepada penulis.
10. Ghulam Zakiyya Thoriqul Haq, Keisyah Ikbah Jauza, dan Mazaya Rasikh Jauna, anak-anak penulis, tesis ini untuk kalian sebagai motivasi dan penyemangat dalam menuntut ilmu.
11. Rekan-rekan KKM dan guru MI di kecamatan Kledung dan Bansari atas segala bantuan dan dukungannya
12. Teman-teman penulis seangkatan yang saling memberi semangat, dorongan, dan bantuan

Kepada semua yang penulis sebutkan di atas, penulis tidak dapat memberikan apa-apa kecuali ucapan terima kasih dan doa semoga kebaikan Bapak/Ibu/Saudara dicatat Allah sebagai amalan sholihan maqbulan. Segala saran, kritik yang membangun demi perbaikan Tesis ini sangat penulis harapkan dan semoga Tesis ini bermanfaat untuk penulis dan pembaca.

**Wassalamu'alaikum Wr.Wb.**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
PENGESAHAN .....	iii
NOTA PEMBIMBING .....	iv
ABSTRAK .....	vi
TRANSLITERASI .....	Ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
BAB II LANDASAN TEORI .....	11
A. Deskripsi Teori .....	11
1. Kinerja .....	11
2. Budaya Organisasi.....	22
3. Supervisi .....	35
4. Kontribusi .....	57
B. Kajian Pustaka .....	60
C. Rumusan Hipotesis .....	64
BAB III METODE PENELITIAN .....	65
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	65

B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	65
C. Populasi dan Sampel Penelitian .....	66
D. Variabel dan Indikator Penelitian .....	73
E. Teknik Pengumpulan Data .....	86
F. Uji Keabsahan Data .....	87
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN...	103
A. Deskripsi Data .....	103
B. Analisis Data .....	105
1. Analisis Uji Asumsi Klasik .....	105
2. Uji Normalitas .....	105
3. Uji Multikolinieritas .....	106
4. Uji Heterokedasitas .....	107
5. Uji Linieritas .....	108
6. Analisis Uji Hipotesis .....	109
C. Pembahasan .....	122
BAB V PENUTUP .....	129
A. Kesimpulan .....	129
B. Saran .....	132
DAFTAR PUSTAKA .....	135
LAMPIRAN I .....	138
LAMPIRAN II .....	141
LAMPIRAN III .....	151
LAMPIRAN IV .....	154
LAMPIRAN V .....	163
RIWAYAT HIDUP .....	172
IJIN PENELITIAN .....	173

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Schedule Proses Penelitian
Tabel 3.2	Data Populasi Guru Kelas Madrasah Ibtidaiyah. Kecamatan Parakan
Tabel 3.3	Data Populasi Guru Kelas Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Kledung
Tabel 3.4	Data Populasi Guru Kelas Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Bansari
Tabel 3.5	Rincian Jumlah Guru Kelas dan Jumlah Sampel Menurut Kecamatan di Kecamatan Parakan, Kledung dan Bansari
Tabel 3.6	Sampel Guru Kelas Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Parakan, Kledung, dan Bansari
Tabel 3.7	Kisi – kisi Instrumen Budaya Organisasi
Tabel 3.8	Kisi – kisi Instrumen Supervisi Kepala Madrasah.96
Tabel 3.9	Kisi- kisi Instrumen Supervisi Pengawas Madrasah
Tabel 3.10	Kisi – kisi Instrumen Kinerja Guru
Tabel 3.11	Instrumen Skala Likert
Tabel 3.12	Uji Validitas Budaya Organisasi
Tabel 3.13	Uji Validitas Variabel Supervisi Kepala Madrasah112
Tabel 3.14	Uji Validitas Variabel Supervisi Pengawas Madrasah
Tabel 3.15	Uji Validitas Variabel Supervisi Pengawas Madrasah
Tabel 3.16	Hasil Uji Reliabilitas
Tabel 4.1	Statistik Deskriptif
Tabel 4.2	Uji Normalitas
Tabel 4.3	Uji Multikolinieritas
Tabel 4.4	Uji Heteroskedastisitas
Tabel 4.5	Uji Linieritas dengan Lgrange Multiplier
Tabel 4.6	Koefisien $X_1$ terhadap $X_2$
Tabel 4.7	Koefisien Determinasi $X_1$ terhadap $X_2$

Tabel 4.8	Koefisien $X_2$ terhadap $Y$
Tabel 4.9	Koefisien Determinasi $X_2$ terhadap $X_2$
Tabel 4.10	Koefisien $X_3$ terhadap $Y$
Tabel 4.11	Koefisien Determinasi $X_2$ terhadap $X_2$
Tabel 4.12	Uji F
Tabel 4.13	Uji Linieritas Berganda
Tabel 4.14	Uji $R^2$
Tabel 4.15	Sumbangan Relatif dan Sumbangan Efektif

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa tidak akan lepas dari peran serta guru sebagai lini terdepan untuk mencerdaskan anak bangsa. Pada pendidikan formal (*formal education*), guru menjalankan tugas pokok dan fungsi yang bersifat multiperan yaitu sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Perubahan kurikulum menuntut guru untuk lebih profesional. Pendidik yang profesional harus memiliki kinerja baik sesuai standar yang telah ditentukan.

Upaya pemerintah agar guru profesional terwujud, salah satunya dengan memberi tambahan penghasilan kepada guru melalui tunjangan profesi guru. Dalam surat keputusan Direktur Jendral Pendidikan Islam Nomor 7233 Tahun 2020 tentang Petunjuk Teknis Penyaluran Tunjangan Profesi Guru Bagi Guru Madrasah Tahun Anggaran 2021 disebutkan bahwa pemberian tunjangan profesi guru bertujuan untuk meningkatkan: 1) kualitas layanan pembelajaran di madrasah dan prestasi belajar peserta didik; 2) kompetensi, motivasi, profesionalisme, dan kinerja guru, kepala madrasah, dan pengawas sekolah pada madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya; 3)



kesejahteraan guru, kepala madrasah dan pengawas sekolah pada madrasah; 4) pelaksanaan kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan melalui pemberdayaan KKG, MGMP, KKM, Pokjawas dan/atau organisasi profesi guru lainnya.

Petunjuk teknis penyaluran tunjangan profesi guru baik bagi guru madrasah maupun sekolah diharapkan dapat memperlancar proses tambahan gaji tersebut sampai kepada guru dengan harapan kinerjanya meningkat. Harapan undang – undang maupun pemerintah dalam upaya meningkatkan kinerja guru baik yang menyangkut kualitas layanan pembelajaran di madrasah, prestasi belajar peserta didik, kompetensi, profesionalisme dengan cara memberi tambahan penghasilan ternyata belum sepenuhnya terwujud.<sup>1</sup> Menurut Semiawan *“Hal yang menjadi perhatian pengamat bidang pendidikan yang berhubungan dengan guru adalah (a) mindset guru sulit berubah; (b) kemampuan guru selalu menjadi pertanyaan; (c) komitmen guru terhadap tugas akademiknya acap kali dipermasalahkan; (d) kreativitas guru kurang mendapatkan pembinaan; (e) kesejahteraan guru kurang diperhatikan”*.<sup>2</sup>

Lebih dari enam puluh persen anggaran pendidikan secara nasional digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan guru. Anggaran tersebut terserap hampir seratus persen di semua daerah. Namun menaikkan gaji guru khususnya yang berstatus sebagai pegawai negeri

---

<sup>1</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Madrasah*, ( Bandung: Pustaka Setia, 2007), h.15.

<sup>2</sup> Cony Semiawan, *Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, ( Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 101.

dan memberikan tunjangan profesi guru rupanya tidak langsung meningkatkan kualitas siswa dan lulusan sekolah, padahal dalam sistem pendidikan di Indonesia, apalagi pendidikan dasar, guru berkualitas dan kompeten memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas. Dengan kata lain bahwa upaya pemerintah untuk menaikkan kesejahteraan guru-guru, belum sepenuhnya dibarengi dengan peningkatan kinerja guru secara optimal.

Di tingkat internasional, hasil tes *Programme for International Student Assessment* (PISA) 2015 memperlihatkan kemampuan murid Indonesia di bidang literasi, matematika, dan ilmu pengetahuan alam lebih rendah dibandingkan dengan kemampuan murid negara lain yang berpartisipasi dalam tes tersebut. Untuk tes matematika, Indonesia berada di rangking ke- 65 dari 72 negara, jauh di bawah Vietnam (rangking 22) dan Thailand (55). Hasil tes Bahasa maupun ilmu pengetahuan juga memperlihatkan hasil yang serupa.<sup>3</sup> Hal ini dapat menjadi dorongan bagi guru agar kinerjanya meningkat dan prestasi peserta didik menjadi meningkat.

Sementara itu Diva Angelia dalam artikel yang berjudul “Mengulik Statistik Guru dan Tenaga Kependidikan di Indonesia” disebutkan bahwa :

“ Peran strategis guru tidak hanya dipandang dari kemampuan untuk mencerdaskan namun juga bertanggungjawab atas perkembangan moral peserta didik. Sementara, kehadiran tenaga kependidikan yang kompeten berperan menunjang operasional pendidikan secara lebih

---

<sup>3</sup> sumber : <http://amp.kompas.com/read/2018/06/06>

berkualitas. Guru dan tenaga kependidikan (GTK) adalah ujung tombak pelaksana pendidikan untuk mencetak sumber daya manusia (SDM) unggulan. Keberadaan SDM unggulan diperlukan untuk mendorong kemajuan dan perkembangan potensi suatu negara yang optimal. Kualitas GTK tentunya berpengaruh terhadap kualitas pendidikan di Indonesia. Rythia Afkar, peneliti Bank Dunia (World Bank) dikutip dari [CNN Indonesia](#) mengungkapkan bahwa performa guru di Indonesia masih dapat dikatakan cukup rendah. Rendahnya kualitas guru di Indonesia dilihat dari kompetensi serta kemampuan dalam mengajar. Terlebih learning loss yang dialami peserta didik akibat pandemi Covid-19 di Indonesia menyebabkan efektivitas kegiatan belajar mengajar hanya mencapai 40 persen.

Menanggapi permasalahan tersebut, upaya meningkatkan kualitas guru di Indonesia semakin digencarkan setiap tahunnya, utamanya dalam mengantisipasi lebih banyak lagi dampak learning loss yang ditimbulkan selama masa pandemi Covid-19”<sup>4</sup>

Mita Meriska dalam artikel berjudul “ Benarkah Kualitas Guru di Indonesia Masih Rendah “ disebutkan bahwa :

“Direktur Pendidikan Profesi dan Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan Kemendikbudristek, Santi Ambarrukmini , mengatakan skor PISA Indonesia masih rendah. " Peringkat untuk PISA, Indonesia ini tergolong rendah, ini perlu kita naikkan, kita termasuk negara terbawah", kata Santi dalam Webinar Sharing Session GTK Kemendikbud, Senin ( 24/4/2022 ).Menurut survey dari PERC ( Politic

---

<sup>4</sup> Sumber : <https://goodstats.id/article/mengulik-statistik-guru-dan-tenaga-kependidikan-di-indonesia-JEZXq/2022>

and Economic Risk Consultan ), kualitas pendidikan di Indonesia berada pada urutan terakhir yaitu urutan ke-12 dari 12 negara di Asia. Salah satu yang menyebabkan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia adalah rendahnya kualitas guru. Hasil dari UKG tahun 2021 sampai 2015, sekitar 81% guru di Indonesia bahkan tidak mencapai nilai minimum. Dari hasil data tersebut menggambarkan bahwa kapabilitas dan kuantitas tenaga pengajar yang tidak kompeten tentunya akan berdampak pada kualitas pendidik. “<sup>5</sup>

Berdasarkan laporan portal kemdikbud dalam <https://ndp.kemdikbud.go.id>., hasil Nilai Uji Kompetensi Guru Kabupaten Temanggung tahun 2019 adalah 67,32 . Kompetensi yang dinilai salah satunya adalah kompetensi pedagogik dengan nilai 58,49, Hal ini tentu saja menampar wajah pendidikan Indonesia khususnya di kabupaten Temanggung dikarenakan kinerja guru yang meliputi penilaian dalam melakukan rancangan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, merancang dan mengevaluasi pembelajaran,<sup>6</sup> Masih rendah, yang dibuktikan dengan hasil UKG guru tersebut

Melihat kenyataan tersebut maka diperlukan upaya-upaya agar kinerja guru di Kabupaten Temanggung, khususnya guru Madrasah Ibtidaiyah dapat meningkat. Selain dengan meningkatkan kesejahteraan guru, upaya lain yang bisa dilakukan adalah dengan meningkatkan pembiasaan budaya organisasi yang positif dan kekhasan budaya organisasi di madrasah, meningkatkan pelaksanaan supervisi kepala

---

<sup>5</sup><https://www.kompasiana.com/mitameriska/632ca02b08a8b520ef238812/benarkah-kualitas-guru-di-indonesia-masih-rendah/2021>

<sup>6</sup> <https://ndp.kemdikbud.go.id/2019>

madrasah terhadap guru, serta meningkatkan pelaksanaan supervisi pengawas madrasah terhadap guru yang dapat mendorong peningkatan kinerja guru MI di Kabupaten Temanggung.

Objek atau sampel dari penelitian tentang kinerja guru ini penulis ambil dari tiga kecamatan di Kabupaten Temanggung yaitu Kecamatan Parakan Kledung dan Bansari, Adapun alasan menjadikan tiga kecamatan ini sebagai tempat penelitian adalah sebagai berikut :1) penulis bagian dari populasi di tempat penelitian jadi tahu seluk beluk yang akan diteliti yaitu kinerja guru kelas, 2) belum pernah ada yang meneliti tentang kontribusi budaya organisasi, supervisi kepala dan pengawas madrasah di Kecamatan Parakan Kledung dan Bansari, 3) kemudahan akses data karena orang-orangnya sudah familiar dan bisa diajak kerja sama, 4) Jarak madrasah yang saling berdekatan maka diharapkan akan mempercepat waktu penelitian dan 5) karena jarak antar sekolah yang berdekatan dan akses ke lokasi sangat mudah maka akan menghemat biaya.

Untuk meningkatkan kinerja guru madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung terutama di tiga kecamatan menurut penulis adalah dengan cara menguatkan budaya organisasi di madrasah. Penelitian *Kotter & Heskett (1992)* terhadap berbagai jenis industri di Amerika Serikat menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap

perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy (1982), Miner (1990) , Robbins (1990).<sup>7</sup>

Upaya meningkatkan kinerja guru MI di Kabupaten Temanggung selain dengan penguatan budaya organisasi juga dengan cara melaksanakan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala dan pengawas madrasah. Mengapa dengan supervisi akademik Hal ini dilakukan karena: 1) Supervisi pengajaran atau akademik diyakini sebagai salah satu upaya yang paling berpengaruh langsung dalam peningkatan kualitas Pendidikan. 2) Supervisi pengajaran atau akademik merupakan strategi dalam peningkatan mutu profesional guru yang langsung akan mempengaruhi kualitas Pendidikan.<sup>8</sup>

Menurut KMA Nomor 624 Tahun 2021 tentang Pedoman Supervisi Pembelajaran Pada Madrasah disebutkan bahwa Supervisi pembelajaran merupakan kegiatan pembinaan, pemantauan, penilaian, serta pembimbingan, pendampingan dan pelatihan profesionalitas pembelajaran, baik pada aspek kompetensi maupun pelaksanaan tugas pokok pembelajaran pada tahap perencanaan, pelaksanaan, penilaian, atau evaluasi proses pembelajaran. Supervisi pembelajaran diharapkan tidak hanya berorientasi pada dokumen administratif dan dalam pelaksanaannya tidak hanya diarahkan kepada penilaian kinerja pembelajaran .

---

<sup>7</sup> Edy Sutrisna, *Budaya Organisasi* .( Surabaya Prenada Media 2007) .h.2

<sup>8</sup> Pupuh Fathurrohman , AA Suryana, *Supervisi Pendidikan Dalam Pengembangan Proses Pengajaran*, (Bandung: PT. Refika Adi Tama: 2015),h. 41.

Berdasarkan pendapat para ahli dan regulasi yang dibuat pemerintah tersebut diharapkan ada kontribusi Budaya Organisasi Madrasah, Supervisi Kepala Madrasah, dan Supervisi Pengawas terhadap peningkatan kinerja guru MI di Kabupten Temanggung.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kontribusi budaya organisasi madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung?
2. Bagaimana kontribusi supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung?
3. Bagaimana kontribusi supervisi pengawas madrasah terhadap kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung?
4. Bagaimana Kontribusi budaya organisasi madrasah, supervisi kepala dan pengawas madrasah secara simultan terhadap kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung

## **C. Tujuan Penelitian**

### **1. Tujuan Umum**

Tujuan Umum penelitian ini adalah mendeskripsikan kontribusi budaya organisasi, supervisi kepala dan pengawas madrasah terhadap peningkatan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung.

## **2. Tujuan Khusus**

Tujuan khusus penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengukur:

1. Kontribusi budaya organisasi madrasah terhadap peningkatan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung.
2. Kontribusi supervisi kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung.
3. Kontribusi supervisi pengawas madrasah terhadap peningkatan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung.
4. Kontribusi budaya organisasi, supervisi kepala, dan pengawas madrasah terhadap peningkatan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoretis**

- 1) Bagi akademisi, tesis ini dapat dipakai sebagai tambahan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia dan segala kegiatan yang ada di dalamnya.
- 2) Memberi sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan pihak yang berkompeten dalam menentukan kebijakan dan mengambil keputusan pada tingkat satuan pendidikan khususnya bagi guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung.



## **2. Manfaat Praktis**

### **a. Bagi Lembaga**

- 1) Bagi Kementerian Agama Kabupaten Temanggung khususnya Seksi Pendidikan Madrasah, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Temanggung, Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, serta Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah, hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan mutu madrasah dengan mempertimbangkan pengaruh budaya organisasi madrasah, supervisi kepala madrasah, serta supervisi pengawas madrasah terhadap kinerja guru.
- 2) Bagi Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung dapat digunakan sebagai evaluasi dalam menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi madrasah secara efektif dan kondusif, meningkatkan pelaksanaan supervisi kepala madrasah, dan meningkatkan supervisi pengawas madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan kualitas profesional guru secara maksimal.

### **b. Bagi Guru**

- 1) Menjadi acuan guru dalam berpikir, bersikap dan bertindak dalam rangka meningkatkan kinerja guru untuk mengembangkan madrasah dan karir guru.
- 2) Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan guru dalam melakukan perbaikan kinerja.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A . Deskripsi Teori

##### 1. Kinerja Guru

###### a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja terjemahan dari “performance” dapat diartikan: (1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna; (2) Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya; (3) Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan); (4) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”<sup>9</sup>. Stiggins dan Bridgeford (1985), Wright (1987) dalam tulisan Khim Ong Kelly (2007) mengatakan bahwa *“Performance or evaluation of teachers is increasingly viewed as a critical process in schools for rising the competency of teachers and thereby the quality of education”*. Evaluasi kinerja guru dapat berupa kritik terhadap proses di madrasah untuk meningkatkan kompetensi

---

<sup>9</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 179.

guru dan kualitas pengajaran. Sistem penilaian kinerja memiliki dampak yang signifikan pada penilaian dan perilaku guru.<sup>10</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja guru dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Agar dapat diketahui baik buruknya kinerja guru maka diperlukan penilaian kompetensi kerja (*job competency assesment*).

Kinerja pengajar atau guru adalah perilaku atau respon yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika ia menghadapi suatu tugas. Kinerja pengajar atau guru menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan.<sup>11</sup>

Menurut Nana Sudjana, kinerja guru terlihat dari keberhasilannya di dalam meningkatkan proses dan hasil belajar, yang meliputi: 1) Merencanakan program pembelajaran; 2) Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar; 3) Menilai kemajuan proses belajar mengajar; 4) Menguasai bahan pelajaran.<sup>12</sup>

Dalam konsep Islam, bekerja adalah kewajiban bagi setiap manusia, walaupun Allah telah menjamin rejeki setiap manusia,

---

<sup>10</sup>Khim O Kelly, *Teacher Appraisal and its Outcomes In Singapore Primary School*.[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com), (Journal of Educational Administration, 2008), Vol.46 No.1.

<sup>11</sup> Martinis Yamin & Maisah, *Standarisasi kinerja Guru*, (Jakarta: Persada Pres, 2019),h.31.

<sup>12</sup> Nana Sudjana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, 2014),h.78

namun rejeki tersebut tidak akan datang kepada manusia tanpa usaha dari orang yang bersangkutan. Oleh karena itu, jika seseorang ingin berkecukupan dan sejahtera harus bekerja, firman Allah Surah at Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

“Dan katakanlah, Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan itu kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghoib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.<sup>13</sup>

Muhammad Quraish Shihab menafsirkan Surah at-Taubah ayat 105 sebagai berikut: Allah SWT dan Rasulullah serta orang-orang mukmin akan melihat seluruh perbuatan yang dilakukan atas orang-orang semasa menjalani hidup di dunia. Mereka akan menimbangannya dengan timbangan keimanan dan bersaksi atas segala perbuatan itu, Setelah mati, semua akan dikembalikan kepada Yang Maha Mengetahui lahir dan batin. Semua akan diberikan ganjaran atas perbuatan. Allah SWT memberi tahu segala hal yang kecil dan besar dari seluruh perbuatan selama di dunia. Ayat ini berisikan perintah untuk beramal shaleh. Walaupun taubat telah diperoleh tetapi waktu yang telah diisi dengan kedurhakaan tidak mungkin kembali lagi. Manusia telah mengalami kerugian atas waktu yang telah berlalu tanpa diisi oleh kebajikan. Itu itu perlu giat melakukan

---

<sup>13</sup> Departemen Agama RI, Al Qur'an dan terjemahannya, (Semarang, CV. AL Waah, 2004), h. 273

kebaikan agar kerugian tidak terlalu besar.<sup>14</sup>

Quraish Shihab lebih lanjut dalam tafsir Al Mishbah juga menjelaskan para Thabathaba'i berpendapat bahwa seseorang akan mengetahui hakikat amal mereka kelak dihari kemudian. Seseorang yang menjadi saksi adalah kaum mukminin yang menjadi syuhada (saksi-saksi amal). Hal inilah yang kemudian mendorong manusia untuk mawas diri dan mengawasi amal-amal mereka. Serta senantiasa untuk mengingat bahwa setiap amal yang baik dan buruk tidak dapat disembunyikan.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

“ Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan carilah jalan yang mendekatkan diri kepada-Nya, dan berjihadlah pada jalan-Nya supaya kamu mendapat keberuntungan”. (Qs.al Maidah; 35).<sup>15</sup>

Islam memberikan rambu-rambu bagi ummatnya, bahwa Ketika melaksanakan suatu pekerjaan yang baik, maka tuntunan bersungguh-sungguh menjadi sesuatu yang mutlak. Kesungguhan itu dinilai sebagai suatu jihad. Dalam sebuah Hadist yang diriwayatkan oleh Abu Daud, dari Umar Ra. Nabi SAW bersabda: “Dari Umar Ibn al Khattab ra, dia berkata: Rasulullah telah bersabda bahwa amal-amal itu (itu sah bila disertai dengan niat). Dan bahwa bagi setiap orang (mendapatkan apa yang diniatkan). Maka barang siapa hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya kepada

---

<sup>14</sup> Quraish Shihab, *Tafsir Al Mishbah*, ( Jakarta: Lentera Hati, 2002), h.260

<sup>15</sup> Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan terjemahnya*, h.150.

Allah dan Rasul-Nya. Dan barang siapa yang hijrahnya kepada harta dunia yang dicarinya atau seorang Wanita yang dinikahinya, maka hijrahnya kepada apa yang dihijrahinya.”(H.R. Bukhari Muslim).<sup>16</sup>

Berdasarkan paparan teori para ahli di atas, maka pendapat Mangkunegara merupakan pendapat yang menurut penulis lebih cocok untuk mewakili pengertian kinerja guru. Bahwa kinerja guru merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seorang guru atau sekelompok guru dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang baik secara kuantitas maupun kualitas berdasarkan standar kinerja yang telah ditentukan dalam rangka mencapai tujuan dan cita-cita pendidikan dengan rincian sebagai berikut: 1) Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan, 2) Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu satuan waktu, 3) Hasil kerja adalah objek berwujud atau tidak berwujud yang merupakan hasil pelaksanaan proyek, sebagai bagian dari suatu kewajiban atau obligasi.<sup>17</sup>

## **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Menurut Cambel yang dikemukakan oleh Burhanudin , Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah :

---

<sup>16</sup> Zainuddin Hamidy Dkk, Terjemah Hadits Sahih Bukhori jilid 1, (Jakarta: Widjaya, 1951). h.1

<sup>17</sup> A.A. Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Jakarta: Refika Aditama, 2017), h. 32.

- 1) Faktor personal/individu, meliputi pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, (skill), motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer atau team leader.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan kerekatan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal maupun internal.<sup>18</sup>

Sebagaimana disampaikan oleh Stephen Stolz tentang School Culture yang dipublikasikan dalam ERIC Digest, dari beberapa studi menunjukkan bahwa budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan produktivitas dan kinerja guru. Stephen Stolz (1994) mengatakan bahwa "Budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kerja dan produktivitas/kinerja guru".

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Cambel antara lain adalah motivasi dan kepemimpinan, kedua hal ini baik

---

<sup>18</sup> Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h.2.

motivasi maupun gaya kepemimpinan berpengaruh dalam keberhasilan membangun budaya organisasi. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain (anggota suatu organisasi) agar mau bekerja secara Ikhlas untuk mencapai tujuan bersama.<sup>19</sup> Kepemimpinan merupakan tugas seorang pimpinan organisasi, yang pada dasarnya adalah mengusahakan agar organisasi yang dipimpinnnya dapat merealisasi tujuan organisasi sebaik-baiknya dalam kerja sama yang produktif dan dalam keadaan bagaimanapun. Seorang pimpinan organisasi harus benar-benar berfungsi dan dapat memilih berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi dan situasi organisasinya. Setiap organisasi memerlukan seorang pemimpin yang profesional. Kepemimpinan yang profesional memegang peran dalam menentukan arah menuju terwujudnya mutu organisasi yang bersangkutan. Karena kepemimpinan dalam organisasi berfungsi untuk memperbaiki kinerja sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun sumber daya yang lain untuk meningkatkan output, bahkan secara simultan memberikan kebanggaan atas kualitas dan kinerja organisasi.

Salah satu tugas dari seorang pemimpin adalah memotivasi bawahannya, sulit bagi para pemimpin suatu organisasi mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk melaksanakan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Karena itu, para pemimpin suatu organisasi perlu memahami proses-proses psikologikal apabila berkeinginan berhasil

---

<sup>19</sup> Abdul Choliq, *Perilaku & Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Penerbit Ombak, 2016), h. 91.



dalam mempengaruhi, menggerakkan, dan membina anggota organisasinya dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Salah satu proses-proses psikologikal yang termasuk adalah motivasi. Motivasi dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi atau bawahan.

Menurut Surya, Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan dengan kesejahteraan guru.<sup>20</sup> Kepuasan ini dilatarbelakangi oleh Faktor-faktor 1) Imbalan Jasa, 2) Rasa aman, 3) Hubungan antar pribadi, 4) Kondisi lingkungan kerja, 5) Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri. Berdasarkan penjelasan yang telah dikemukakan, maka Faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru bisa disimpulkan antara lain tingkat kesejahteraan (*reward system*), lingkungan atau iklim kerja guru, desain karir dan jabatan guru, kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri, motivasi atau semangat kerja, pengetahuan, ketrampilan, dan karakter pribadi guru.

Seorang guru dalam melaksanakan tugasnya harus memiliki berbagai macam kemampuan salah satunya adalah kemampuan untuk memahami karakteristik siswa yang sangat beragam di dalam kelas, Seorang guru juga harus menguasai materi yang akan disampaikan kepada peserta didik. Menurut Muhammad Athiyah Al Abrasy sifat-sifat yang harus dimiliki guru ada 8 yakni: memiliki sifat zuhud dan mengajar karena Allah, guru harus suci dan bersih,

---

<sup>20</sup> Muhamad Surya, *Psikologi Pembelajaran Dan Pengajaran*, (Bandung: Pustaka Bany Quraisy, 2004), h.10.

bersikap murah hati, memiliki sikap tegas dan terhormat, memiliki sikap kebabakan sebelum menjadi guru, Memahami karakteristik murid, dan guru harus menguasai materi pembelajaran.<sup>21</sup> Hal-hal yang disampaikan oleh Athiyah Al Abrosyi di atas dapat dikategorikan sebagai faktor personal atau individu yang mempengaruhi kinerja guru, seperti yang disampaikan Cambel di atas yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan guru dalam mengajar.

Hal lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah andil dari pemerintah dengan mengaturnya melalui berbagai regulasi antara lain, adanya supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala atau pengawas madrasah, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah, disebutkan bahwa kompetensi pengawas TK/RA dan SD/MI dalam dimensi Kompetensi Supervisi Akademik. salah satunya adalah agar guru memahami konsep, prinsip, teori/tehnologi, karakteristik dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.

### **c. Karakteristik Kinerja Guru**

Guru yang memiliki kinerja yang baik adalah guru yang memiliki kompetensi yang baik sebagai guru, keberhasilan guru bisa

---

<sup>21</sup> Muhammad Athiyah Al Abrasyi, *Dasar-Dasar Pokok Pendidikan Islam*, terj. Bustami A Ghani dan Dohar Bahry, cet. VII (Jakarta: Bulan Bintang, 1987), h.

dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada sudah dipenuhi secara keseluruhan. Menurut Sudjana, bahwa kinerja guru dapat dilihat dari kompetensinya dalam melaksanakan tugas sebagai guru.<sup>22</sup> yaitu; a) Merencanakan proses belajar mengajar; b) Melaksanakan dan mengelola proses belajar mengajar; c) Menilai kemajuan proses belajar mengajar; d) Menguasai bahan pelajaran.

Dalam dunia Pendidikan, maka kinerja guru dapat dilihat dari berbagai tugas yang telah diamanahkan dalam Undang-undang. Pada hakikatnya, kinerja guru bukan hanya sebatas melaksanakan kurikulum sebagai beban kerja, tetapi justru banyak tugas lain yang harus dilaksanakan dan terwujud dalam bentuk kinerja seorang guru. Inilah hakikat tuntutan profesionalitas yang telah disematkan kepada tugas dan tanggung jawab sebagai guru.<sup>23</sup>

Salah satu tokoh Pendidikan Islam Hasan al-Banna mempunyai perhatian yang sungguh-sungguh terhadap metode pendidikan. Menurutnya, keberhasilan pembinaan yang dilakukan adalah karena adanya guru atau pendidik yang baik. Pendidik yang baik ditandai dengan beberapa kriteria, di antaranya ia harus memiliki; 1) pemahaman Islam yang benar, 2) niat yang ikhlas karena Allah, 3) aktivitas hidup dan kehidupan yang dinamis, 4) kesanggupan dan menegakkan kebenaran, 5) pengorbanan jiwa, harta, waktu, kehidupan, dan segala sesuatu yang dimilikinya, 6) kepatuhan dan menjalankan syariat Islam, 7) keteguhan hati, 8)

---

<sup>22</sup> Nana Sudjana, *Penilaian Hasil ...*, h.78.

<sup>23</sup> Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif Dan Menyenangkan*, (Jakarta: Rosdakarya, tahun 2008), h.35.

kemurnian pola pikir, 9) rasa persaudaraan yang berdasarkan ikatan akidah, dan 10) sifat kepemimpinan.

Hasan al-Banna sangat memperhatikan pendidik sebagai faktor penentu dalam keberhasilan proses pendidikan. Menurutnya, salah satu keberhasilan pendidikan ditentukan oleh kualitas pendidik, baik kualitas dari segi keilmuan maupun kualitas keteladanan atau akhlaknya. Oleh karena itu, seorang pendidik dituntut untuk senantiasa bekerja secara professional, yakni memiliki kompetensi, komitmen, wawasan, visi, sikap, dan penampilan yang sesuai dengan kultur lingkungannya. Kompetensi berarti memiliki keahlian yang bermutu, yang muncul dari pendidikan dan pelatihan khusus, seperti lembaga pendidikan guru. Guru yang berkompentensi adalah mereka yang benar-benar ahli, terampil, cakap, tangguh, dan berkualitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Komitmen dari seorang pendidik adalah adanya keterikatan yang tinggi pada profesi dan lembaga di tempat ia bekerja, dan senantiasa berusaha meningkatkan dan mempertahankan kualitas kinerja dan hasil yang dicapainya. Hasan al-Banna menegaskan ada sepuluh komitmen yang harus dipegang oleh seorang pendidik, yaitu 1) pemahaman, 2) ikhlas, 3) aktivitas, 4) berjuang, 5) pengorbanan, 6) kepatuhan, 7) keteguhan, 8) kemurnian, 9) persaudaraan, dan 10) kepercayaan.<sup>24</sup>

Lebih lanjut, kinerja guru dapat dilihat dalam kemampuan guru dalam merumuskan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian pembelajaran serta tugas lain dalam

---

<sup>24</sup> Muhamad Mawardi Djalaluddin, *Pemikiran Pendidikan Islam Hasan Al Banna*, (Artikel)

membina dan membimbing siswanya, hal ini tertuang dalam Permendikbud RI Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Tugas Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah. Berdasarkan Permendikbud Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 tentang pemenuhan beban kerja guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Dengan beban kerja selama 37,5 jam kerja efektif bagi guru yang mencakup kegiatan pokok: a) Merencanakan pembelajaran atau pembimbingan; b) Melaksanakan pembelajaran dan pembimbingan; c) Menilai hasil pembelajaran dan pembimbingan; d) Membimbing dan melatih peserta didik; e) Melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru

## **2. Budaya Organisasi Madrasah**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, salah satu pengertian budaya adalah sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sudah sulit diubah.<sup>25</sup> Dalam konteks organisasi, banyak definisi budaya yang disampaikan oleh para ahli, budaya adalah kepercayaan dan

---

<sup>25</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), h.214.

nilai yang dianut orang-orang dalam suatu organisasi.<sup>26</sup> Menurut Daft, budaya (*Culture*) adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan, pemahaman dan norma yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi. Budaya adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan asumsi bersama mengenai bagaimana sesuatu dikerjakan dalam organisasi.<sup>27</sup>

*Culture is a system of shared values and benefit that interact with an organisation's people, organizational structures, and control systems to produce behavioral norms.*

Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku.<sup>28</sup> Organisasi merupakan suatu sistem usaha kerja sekelompok orang untuk mencari tujuan tertentu dengan melakukan transformasi input dari lingkungan menjadi output yang dikeluarkan kepada lingkungan.<sup>29</sup> Menurut Sulistiani definisi organisasi diklasifikasikan menjadi tiga yaitu: 1) organisasi dipandang sebagai Kumpulan orang, 2) organisasi dipandang sebagai proses pembagian kerja, 3) organisasi dipandang sebagai sistem. Organisasi adalah sekumpulan orang yang di dalamnya melakukan kerja sama melalui pola hubungan yang bersifat sekunder sehingga tidak terikat oleh

---

<sup>26</sup> M Sashkin and K.J.Kiser, *Putting Total (quality Management to work)*, (San Fransisco: Berret-Koehler Publisher, 1993}, p.73.

<sup>27</sup> Richard L Daft, *Manajemen* (Judul asli Management, alih Bahasa Emil Salim, Tinjung Desi Nursanti, Maryani Hermanto ed.5), (Jakarta: Erlangga, 2002), h.106.

<sup>28</sup> Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, (New Jersey USA: Printice-Hall International Inc), p.7.

<sup>29</sup> Maharuddin Pangewa, *Perilaku Keorganisasian*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2004), h.4.

kaitan emosional, yang terintegrasi dalam dalam suatu lingkungan social yang lebih luas, dan dipengaruhi oleh perubahan lingkungan dalam rangka mencapai tujuan.<sup>30</sup> Organisasi adalah suatu kesatuan (*entity*) social yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.<sup>31</sup> Dari berbagai penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan kumpulan manusia yang diintegrasikan dalam suatu wadah kerja sama untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditentukan.

Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.<sup>32</sup> Ada yang menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Budaya organisasi juga diartikan sebagai nilai-nilai dan norma-norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna

---

<sup>30</sup> Ambar Teguh Sulistiani, Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori Dan Pengembangannya Dalam Konteks Organisasi Public*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003),h.30.

<sup>31</sup> Stephen P Robbins, Judge Timothy A, *Perilaku Organisasi*, penterjemah: Diana Angelica, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 42.

<sup>32</sup> Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Buku I, (Jakarta: Salemba Empat,2003), h. 79.

bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.<sup>33</sup>

Budaya organisasi diartikan juga sebagai sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana. Pola nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi tidak diungkapkan tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dan melakukan sesuatu.<sup>34</sup> Malhan menceritakan tentang budaya organisasi pengembangan perpustakaan Jammu University Library Staff Association (JULSA) yang berhasil mendapatkan sertifikat ISO. Saat ini sedang dikenalkan teknologi RFID, pengadaan internet, variasi operasi perpustakaan, restruktur bangunan fisik. Hal ini akan membawa perubahan positif, tentang budaya baru sehubungan dengan pembangunan perpustakaan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, pemahaman dan norma yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi yang mengarahkan perilaku kebiasaan atau tradisi yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma.

---

<sup>33</sup> Abdul Choliq, *Perilaku & ...*,h.67.

<sup>34</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: Refika Aditama, 2007), h. 75.



Budaya organisasi dalam pandangan Islam seperti disebutkan dalam al Qur'an Surah al Fath ayat 29;

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا  
يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِنْ أَنْتَرَ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ  
فِي التَّوْرَةِ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَى عَلَى  
سَوَاقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ  
مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا

“Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang Bersama Dia adalah keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu lihat mereka ruku’ dan sujud mencari karuna Allah dan keridhaan-Nya, tanda-tanda mereka tampak pada muka mereka dari bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka dalam Taurat dan sifat-sifat mereka dalam Injil, yaitu seperti tanaman yang mengeluarkan tunasnya. Maka tunas itu menjadikan tanaman itu kuat lalu menjadi besarlah dia dan tegak lurus diatas pokoknya, tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjdikan orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal sholeh di antara mereka ampunan dan pahala besar.<sup>35</sup>

Ayat di atas menggambarkan keadaan suatu organisasi, dimana dalam suatu organisasi pasti terdapat pemimpin dan para anggotanya yang memiliki pola/sistem partisipasif dan terbuka.

Al-Qur'an Surah Ash-Shaff ayat 4 juga mempunyai makna berkaitan dengan budaya organisasi. Berikut ini firman Allah:

---

<sup>35</sup> Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan...*, h. 742.

إِنَّ اللَّهَ يُدِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُدْيَانٌ مَرْصُومٌ

“Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti bangunan yang tersusun kokoh “. (Q.S. as Shaff: 4).<sup>36</sup>

Ayat di atas mempunyai maksud bahwa sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang sesuai dengan jalan Allah. Jalan Allah adalah sesuatu yang telah ditetapkan aturannya pada Al Qur'an dan Hadist, bagi umat-Nya harus mematuhi. Begitu pula pada suatu organisasi mempunyai aturan-aturan yang telah dibuat oleh pendiri organisasi. Adanya aturan yang jelas memudahkan orang-orang dalam berperilaku yang baik, benar, dan teratur karena sesuatu yang teratur dan rapi akan terlihat kokoh dan mampu bersaing dengan organisasi lain.

## **b. Karakteristik Budaya Organisasi**

Stepen P. Robbins menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi.<sup>37</sup> Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut:

### **1. Inisiatif Individual**

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat, inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu

---

<sup>36</sup> Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan ...*, h. 805.

<sup>37</sup> Robbins S.P., *Organizational Behavior*, alih Bahasa Dr. Hadyana Pujoatmoko, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996), h.23.

organisasi menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.

## 2. Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

## 3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.

## 4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi, kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

## 5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen

terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi/perusahaan.

#### 6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau Perusahaan, untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan dalam suatu organisasi.

#### 7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu organisasi/perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi/perusahaan.

#### 8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan pada senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai/karyawan suatu organisasi / perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang

maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja organisasi/Perusahaan menjadi terhambat.

#### 9. Toleransi Terhadap Konflik

Sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi/perusahaan.

#### 10. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Institusi Madrasah memiliki budaya organisasi yang khas jika suatu sistem nilai atau makna bersama yang dianut oleh komunitasnya berbeda dengan sistem nilai yang dianut oleh anggota komunitas lainnya. Budaya organisasi menurut Schein dapat dibagi ke dalam dua dimensi yaitu dimensi *external environments*; yang didalamnya terdapat lima hal esensial yaitu:

- (a) *mission and strategy*; (b) *goals*; (c) *means to achieve goals*; (d) *measurement*; dan (e) *correction* . Dimensi yang ke dua adalah *internal integration* yang di dalamnya terdapat enam aspek utama, yaitu : (a) *common language*; (b) *group boundaries for inclusion and exclusion*; (c) *distributing power and status*; (d) *developing norms of intimacy, friendship, and love*; (e) *reward and punishment*; dan (f) *explaining and explainable : ideology and religion*.

Selain itu, Schein mengetengahkan sepuluh karakteristik budaya organisasi, mencakup :

- (1) *observe behavior: language, customs, traditions*; (2) *groups norms: standards and values*; (3) *espoused values: published, publicly announced values*; (4) *formal philosophy: mission*; (5) *rules of the game: rules to all in organization*; (6) *climate: climate of group in interaction*; (7) *embedded skills*; (8) *habits of thinking, acting, paradigms: shared knowledge for socialization*; (9) *shared meanings of the group*; dan (10) *metaphors or symbols*.<sup>38</sup>

Sementara itu, Luthan (1995) mengetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu :

- (1) *obeserved behavioral regularities*; yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu; (2) *norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan; (3) *dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota

---

<sup>38</sup> Edgar H Schein, *Organisational Culture and Leadership*, (MIT Sloan Management Review, 2002), <http://www.netlln.co/ted/tc/shein.html>.

organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi; (4) *philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan (5) *rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi (6) *organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (an overall “feeling”) yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organ.

Untuk mengukur budaya organisasi yang kuat, Taliziduhu berpedoman pada pendapat Sathe (1985) dan Robbins (1997). Menurut Sathe 1985 (dalam buku Taliziduhu), ciri khas budaya kuat adalah *thickness, extent of ordering, dan clarity of ordering*. Pendapat Robbins mirip dengan pendapat Sathe yang mengatakan *a strong culture is characterized by organization’s core value being intensely held, clearly ordered and widely shared*.<sup>39</sup> Dari pendapat kedua tokoh budaya organisasi tersebut, Pabundu (2005) menyebutkan unsur-unsur yang merupakan ciri khas budaya kuat adalah kejelasan nilai-nilai dan keyakinan (*Clarity of ordering*), penyebarluasan nilai-nilai dan keyakinan (*Extent of Ordering*), dan intensitas nilai-nilai inti (*Core Values Being Intensely Hold*).

Menurut Pabudu, pengukuran budaya organisasi yang dikemukakan oleh Taliziduhu yang mencakup intensitas,

---

<sup>39</sup> Moh.Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta Bumi Aksara, 2005, h.114.

kejelasan, dan ekstensitas perlu disempurnakan dengan unsur kohesi atau keserasian hubungan, komitmen, ritual, jaringan budaya dan kinerja.

#### 1. Unsur Kohesi

Kohesivitas adalah sejauh mana anggota merasa tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada dalam kelompok tersebut. Makna lain dari kohesi adalah kekuatan ketertarikan anggota yang tetap pada kelompoknya dari pada kelompok lain. Kohesi dari suatu kelompok yang menyebabkan nilai-nilai budaya organisasi dapat dipahami, dimengerti, dan dilaksanakan dengan penuh kesadaran oleh anggota-anggota organisasi. Bahkan tidak segan-segan mengorbankan diri dan kelompoknya untuk kepentingan organisasi. Tingginyakohesi kelompok berakibat jarang ada perasaan tertekan dan kesalahpahaman pada diri anggotanya. Mereka sangat loyal kepada kepentingan organisasi.

#### 2. Unsur Komitmen

Komitmen yang kuat menyebabkan seseorang bisa mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan merasakan adanya ikatan batin dengan organisasi tersebut. Timbulnya komitmen seseorang dapat disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu; imbalan, penghargaan, prestise, pekerjaan yang dilakukan sangat berarti dirinya, motivasi dan sebagainya.



### 3. Ritual

Stepen P Robbins mendefinisikan ritual sebagai deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan yang dapat dikorbankan. Ritual merupakan tempat di mana Perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya. Karyawan yang berhasil memajukan perusahaan diberikan penghargaan yang dilaksanakan secara ritual setiap tahunnya.

### 4. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jalinan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, keberhasilan perusahaan diceritakan dari waktu ke waktu. Sebagai cara berkomunikasi informal, jaringan budaya merupakan pembawa nilai-nilai budaya dan mitologi kepahlawanan. Jaringan komunikasi informal ini dapat dilakukan melalui orang-orang pandai bercerita. Mereka melakukan jaringan komunikasi dengan efektif untuk menyelesaikan sesuatu atau memahami apa yang terjadi dalam perusahaan.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Moh.Pabundu Tika, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 17.

## 5. Supervisi

### a. Pengertian Supervisi

Supervisi secara epistemologis berasal dari Bahasa Inggris “To supervise” atau mengawasi. Beberapa sumber lainnya menyatakan bahwa supervise berasal dari dua kata yaitu; “superior” dan “vision”. Secara istilah, Carter Good’s Dictionary Education menyatakan bahwa ”Supervisi adalah segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk memperbaiki pembelajaran. Termasuk di dalamnya adalah menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pembelajaran dan metode-metode mengajar, serta mengevaluasi pembelajaran.<sup>41</sup>

Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik. Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar (goal, material, technique, method, teacher, student and environment). Situasi belajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui kegiatan supervisi. Dengan demikian, layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Piet A Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h.17.

<sup>42</sup> Jasmani dan Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah Dan Guru*, (Yogyakarta: Ar Ruz Media, 2013), h. 26.

Sedangkan menurut Muhtar dan Iskandar pengertian supervisi adalah mengamati, mengawasi atau membimbing, dan memberikan stimulus kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh orang lain dengan maksud untuk mengadakan perbaikan. Konsep supervisi didasarkan pada keyakinan bahwa perbaikan merupakan suatu usaha yang kooperatif dari semua orang yang berpartisipasi dan supervisor sebagai pemimpin, yang bertindak sebagai stimulator, pembimbing dan konsultan bagi para bawahannya dalam rangka perbaikan tersebut. Supervisi Pendidikan adalah usaha mengkoordinasi dan membimbing pertumbuhan guru-guru sekolah secara kontinyu, baik secara individu maupun kelompok. Bantuan apapun ditujukan demi terwujudnya perbaikan dan pengawasan aspek pembelajaran.<sup>43</sup>

Dari bermacam macam pengertian tentang supervisi, Arikunto menyimpulkan bahwa supervisi adalah kegiatan berupa bantuan dan bimbingan yang diberikan oleh supervisor yaitu pengawas dan kepala sekolah kepada guru dan staf tata usaha untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan pendidikan.<sup>44</sup> Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.<sup>45</sup> Menurut Manullang supervisi merupakan suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang

---

<sup>43</sup> Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru supervisi Pendidikan* (Jakarta: GP Press, 2009), h. 40.

<sup>44</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, ( Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 4.

<sup>45</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, ( Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h.76.

sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.<sup>46</sup>

Holland dalam tulisannya mengatakan ;

“ Supervision means being held accountable as managers of standards-based learning mandated at state and district levels. Supervision also means working with teachers as fellow professionals, and coordinating and facilitating a decision –making process about how teaching and learning can best occur within particular school contexts”.<sup>47</sup>

Supervisi menurut Burton dalam bukunya, “*supervision a Social Process*”, sebagai berikut: “*Supervision is an expert technical service primarily aimed at studying and improving co-operatively all factors which affect child growth and development*”. Sesuai dengan rumusan Burton tersebut, maka:

1. Supervisi yang baik mengarahkan perhatiannya kepada dasar-dasar pendidikan dan cara-cara belajar serta perkembangannya dalam pencapaian tujuan umum pendidikan.
2. Tujuan supervisi adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total; ini berarti bahwa tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan

---

<sup>46</sup> M.Manullang dan Marihot AMH Manullang, Manajemen Personalia, (Yogyakarta: UGM Press, 2005), h. 13.

<sup>47</sup> Patricia E Holland, *Principals as Supervisors: A Balancing Act*. (puscom pasca \_ums, 2008),  
<http://bul.sagepub.com/egi/content/abstract/88/639/3>.

keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, serta prosedur dan teknik evaluasi pengajaran.

3. Fokusnya pada *setting for learning*, bukan pada seseorang atau sekelompok orang. Semua orang, seperti guru-guru, kepala Madrasah, dan pegawai Madrasah lainnya, adalah teman sekerja (*cowokers*) yang bertujuan mengembangkan situasi yang memungkinkan terciptanya kegiatan belajar mengajar yang baik.<sup>48</sup>

Pengawasan dalam Bahasa Arab memiliki makna yang sama dengan Ar Riqobah. Di dalam Alqur'an, kata ini disebutkan dalam beberapa ayat yang secara umum menunjukkan tentang adanya fungsi pengawasan, terutama pengawasan dari Allah swt. Ayat-ayat tersebut diantaranya:

1. QS. An Nisa' (4) =1,

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا رَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا - ١ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ

“ Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhanmu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri. Dan dsri padanya Allah menciptakan istrinya, dan dari pada keduanya Allah memperkembangbiakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Dan bertakwalah kepada Allah dengan (mempergunakan) Nama-Nya, kamu saling meminta satu sama lain dan (periharalah) hubungan silaturahmi, sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu. Ar riqobah adalah mengetahui kejadian-kejadian yang sebenarnya dengan ketentuan dan ketetapan peraturan, serta

---

<sup>48</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan...*,h.77.

menunjuk secara tepat terhadap dasar-dasaryang telah ditetapkan dalam perencanaan semula.<sup>49</sup>

2. QS. Al Maidah (5)=117,

مَا قُلْتُ لَهُمْ إِلَّا مَا أَمَرْتَنِي بِهِ أَنْ اعْبُدُوا اللَّهَ رَبِّي وَرَبَّكُمْ وَكُنْتُ عَلَيْهِمْ شَهِيدًا مَّا دُمْتُ فِيهِمْ  
فَلَمَّا تَوَفَّيْتَنِي كُنْتُ أَنْتَ الرَّقِيبَ عَلَيْهِمْ وَأَنْتَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ

“ Aku tidak pernah mengatakan kepada mereka kecuali apa telah telah Engkau perintahkan kepadaku (mengatakan)nya yaitu,”sembahlah Allah Tuhanku dan Tuhanmu”, dan adalah aku menjadi saksi terhadap mereka, selama aku berada di antara mereka. Maka setelah Engkau wafatkan aku, Engkaulah yang mengawasi mereka dan Engkau adalah maha menyaksikan atas segala sesuatu”.

<sup>50</sup>

Di dalam al-Qur’an, fungsi pengawasan dapat terungkap di antaranya pada QS. AsShof: 3 “Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.” Ayat tersebut memberikan ancaman dan peringatan terhadap orang yang mengabaikan pengawasan terhadap perbuatannya. Selain ayat tersebut, terdapat beberapa ayat yang menjelaskan tentang pengawasan antara lain dalam QS. al-Sajdah: 5 “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.” Kandungan ayat di tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT adalah pengatur alam. Keteraturan alam raya ini, merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan

---

<sup>49</sup> Departemen Agama RI, *Al Qur’an...*, h. 100.

<sup>50</sup> Departemen Agama RI, *Al Qur’an...*, h. 169.

sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.<sup>51</sup>

Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara terencana, dan teratur. Tidak terkecuali dengan proses kegiatan belajar-mengajar yang merupakan hal yang harus diperhatikan, karena substansi dari pembelajaran adalah membantu siswa agar mereka dapat belajar secara baik dan maksimal. Manajemen dalam hal ini berarti mengatur atau mengelola sesuatu hal agar menjadi baik.

Pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Pengawasan di dalam ajaran Islam, paling tidak terbagi kepada 2 (dua) hal: pertama, pengawasan yang berasal dari diri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Orang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, dia yakin Allah yang kedua, dan ketika berdua dia yakin Allah yang ketiga. Allah SWT berfirman:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

“Tidaklah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan

---

<sup>51</sup> M.Quraish Shihab, *Tafsir Al Misbah* ...,h. 120.

rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.” (QS. Al-Mujadalah: 7).<sup>52</sup>

Tujuan melakukan pengawasan, pengendalian dan koreksi adalah untuk mencegah seseorang jatuh terjerumus kepada sesuatu yang salah. Tujuan lainnya adalah agar kualitas kehidupan terus meningkat. Inilah yang dimaksud dengan tausiyah, dan bukan untuk menjatuhkan.

Dari penjelasan di atas maka dapat ditegaskan bahwa pengawasan sebagai upaya pengecekan atas jalannya perencanaan (planning) dalam organisasi untuk menghindari kegagalan atau akibat yang lebih buruk. Mengenai faktor ini, al-Qur'an memberikan konsepsi yang tegas agar hal yang bersifat merugikan tidak terjadi. Tekanan al-Qur'an lebih dahulu pada instropeksi, evaluasi diri pribadi sebagai pimpinan apakah sudah sejalan dengan pola dan tingkah berdasarkan planning dan program yang telah dirumuskan semula. Setidak-tidaknya menunjukkan sikap yang simpatik dalam menjalankan tugas, selanjutnya mengadakan pengecekan atau memeriksa kerja anggotanya.

---

<sup>52</sup> Departemen Agama RI, *Alqur'an dan....*,h. 792



## **b. Jenis-Jenis Supervisi**

Supervisi pendidikan dikelompokkan ke dalam: 1. supervisi akademik, 2. supervisi klinis, 3. supervisi manajerial.<sup>53</sup>

### **1. Supervisi Akademik (Pembelajaran)**

Supervisi pengembangan akademik menitikberatkan kepada kegiatan pembelajaran, baik di dalam maupun di luar kelas.<sup>54</sup> Supervisi akademik, juga berkaitan dengan pembinaan personel sekolah umumnya dan khususnya guru, agar kualitas pembelajaran dan prestasi lulusan meningkat sebagai dampak dari meningkatnya kualitas pembelajaran. Selain itu juga menyoroti tentang pelaksanaan kurikulum dan pembelajaran. Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan yang membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi mencapai tujuan pembelajaran.<sup>55</sup>

Supervisi akademik adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan.<sup>56</sup> Supervisi akademik adalah segala usaha dari pimpinan sekolah dalam memimpin guru dan petugas pendidikan lainnya dalam memperbaiki pengajaran,

---

<sup>53</sup> Nurhatti Fuad, *Supervisi Pendidikan, Strategi Peningkatan Kualitas Pendidikan Di Sekolah*, (Depok: PT. Raja Grafindo Persada, 2021), h. 59.

<sup>54</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), h. 3.

<sup>55</sup> Depdiknas, *Metode dan Tehnis supervisi*, (Jakarta: Depdiknas, 2008, h.9.

<sup>56</sup> Ngalim Purwanto, *Administras dan...*, h. 76.

termasuk mengembangkan pertumbuhan guru-guru, menyelesaikan dan merevisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode mengajar dan penilaian mengajar.<sup>57</sup>

Salah satu tugas kepala sekolah dan pengawas sekolah/madrasah adalah melaksanakan kegiatan supervisi akademik. Hal tersebut diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah. Untuk itu kepala sekolah perlu memiliki ketrampilan konseptual, interpersonal, dan teknikal terkait dengan supervisi akademik. Supervisi akademik juga merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pengawas sekolah/madrasah, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah, disebutkan bahwa kompetensi pengawas TK/RA dan SD/MI dalam dimensi kompetensi supervisi akademik meliputi :1) Memahami prinsip, teori dasar karakteristik dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI, 2) Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI, 3) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI berdasarkan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar

---

<sup>57</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 170.

dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP, 4) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI, 5) Membimbing guru dalam Menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan di TK/RA maupun mata pelajaran di SD/MI, 6) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa pada tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI, 7) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media Pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI, 8) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.

Dengan demikian, esensi supervisi akademik yaitu membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya buakn hanya menilai kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran. Sehingga jika dikatakan bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan yang membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya, maka dalam pelaksanaannya terlebih dahulu perlu diadakan penilaian kemampuan guru, jadi bisa ditetapkan aspek yang perlu dikembangkan dan cara pengembangannya.

## 2. Supervisi Klinis

Istilah supervisi klinis diadopsi dari istilah kedokteran dengan asumsi dan harapan keakraban yang terjadi antar dokter dengan pasien dapat pula diterapkan dalam pelaksanaan supervisi yaitu terjadi pola komunikasi yang baik dan akrab antar guru dengan pengawas. Dalam hal ini maka pengawas menggunakan pendekatan persuasi yang berarti membujuk secara halus supaya menjadi yakin dengan cara memberikan alasan dan prospek yang baik sehingga guru mau meningkatkan kemampuan dan ketrampilan mengajarnya.<sup>58</sup>

Supervisi klinis merupakan tidak lanjut dari kegiatan supervisi pembelajaran yang secara khusus menggali sebab-sebab atau kelemahan yang terjadi di dalam pembelajaran, menerapkan strategi pemecahan, dan sekaligus mengusahakan perbaikan terhadap kelemahan mengajar guru.

## 3. Supervisi Manajerial

Direktorat Tenaga Kependidikan Depdiknas (2008) menyatakan bahwa supervisi pada dasarnya diarahkan pada dua aspek, yakni supervisi akademis dan supervisi manajerial. Supervisi akademis menitikberatkan pada pengamatan supervisor terhadap kegiatan akademis berupa pembelajaran, baik di dalam maupun di luar kelas, supervisi manajerial menitikberatkan pada pengamatan aspek-

---

<sup>58</sup> Nur Sa'idu, *Pengelolaan Supervisi Pengawas, Pendekatan "Pas" Bagi Peningkatan Kinerja Guru (Analytical Observer)*, MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan, vol.1, No.2 September 2021, h.117.

aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran.<sup>59</sup> Supervisi manajerial adalah bentuk kegiatan supervisi berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah (*school management activities*) yang terkait langsung dengan upaya peningkatan efisiensi dan efektifitas sekolah.<sup>60</sup>

Supervisi manajerial dalam konteks luas diartikan sebagai kegiatan supervisi untuk melihat sejauh mana manajemen penyelenggaraan sekolah dilakukan secara prosedur manajerial semestinya, sejak aspek perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, hingga aspek pengembangan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

### **c. Tahapan-Tahapan Supervisi Akademik**

Kegiatan supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah hendaklah melalui standar tahapan-tahapan yang sudah tersusun matang. Dikarenakan tanpa tahapan-tahapan yang matang, maka kegiatan supervisi hanya akan menjadi sebuah penghakiman bukannya pembimbingan.

Tahapan-tahapan supervisi tercantum dalam KMA 624 Tahun 2021 tentang Pedoman Supervisi Pembelajaran yang menyatakan bahwa Supervisi pembelajaran merupakan kegiatan pembinaan,

---

<sup>59</sup> Direktorat Tenaga Kependidikan, *Metode Dan Tehnik Supervisi*, (Jakarta: Ditjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kemdiknas.

<sup>60</sup> Nurhatti Fuad, *Supervisi Pendidikan*, ...,h. 155.

pembimbingan, konsultasi, pendampingan dan pemantauan proses pembelajaran, baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran. Serta berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6334 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Supervisi Pembelajaran pada Madrasah Ibtidaiyah disebutkan bahwa, ” Instrumen supervisi pembelajaran disusun untuk keperluan supervisi perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran. Instrumen dikembangkan oleh supervisor dan telah dikoordinasikan dengan guru yang akan disupervisi dengan memperhatikan kebutuhan pembelajaran di madrasah.

Sebagai supervisor, seorang kepala dan pengawas madrasah dalam melaksanakan tugas mengawasi guru/supervisi melalui tahapan sebagai berikut:

### **1. Perencanaan**

Perencanaan merupakan pemikiran dan perumusan tentang apa, bagaimana, mengapa, siapa, kapan, dan dimana supervisi akademik dilaksanakan. Dalam menyusun rencana hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip supervisi. Beberapa hal yang harus ditetapkan dalam perencanaan supervisi akademik: a) merencanakan pengukuran kinerja, b) menentukan sasaran, c) menganalisa kebutuhan, d) Menyusun instrument, c) mengembangkan strategi dan media.

## 2. Melakukan Pengukuran Kinerja

Esensi supervisi pengembangan profesional bukan sekedar mengukur unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, tetapi merupakan upaya membantu guru untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya. Instrument pengukuran berupa tes-tes tertentu yang secara valid dan reliabel yang mampu mengukur pengetahuan dan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran. Untuk mengukur performansi atau perilaku (*behavior*) kerja guru dalam mengelola pembelajaran, digunakan instrument pengamatan. Instrument yang digunakan dapat diambil dari instrument baku yang sudah teruji tingkat validitas dan reliabilitasnya, atau menggunakan instrument yang dikembangkan oleh supervisor sendiri.

## 3. Melaksanakan Pembinaan

Pembinaan kemampuan mengajar guru akan berhasil bila tercipta hubungan yang harmonis antara supervisor dan guru, serta semua pihak yang terkait. Keharmonisan akan terjadi bila tersedia informasi yang lengkap tentang supervisi akademik yang akan dilaksanakan. Kelengkapan informasi akan membangun persepsi guru yang positif terhadap keberadaan supervisi. Sebaliknya, ketidakjelasan informasi, berakibat pada ketidaktepatan persepsi guru tentang supervisi itu sendiri. Guru sering mempersepsikan bahwa pembinaan kemampuan pembelajaran hanya difokuskan pada guru yang

kurang terampil dalam mengajar, atau dipersepsi sabagai upaya mendiskreditkan kemampuan mengajar guru. Kondisi tersebut melahirkan ketidaksiapan guru untuk disupervisi. oleh karena itu, ketersediaan informasi dan komunikasi yang terjalin antara supervisor dan guru menjadi suatu keharusan. Komunikasi supervisor dengan guru dikatakan efektif apabila guru benar-benar menerima supervisi akademik sebagai upaya pembinaan kemampuannya.

#### **4. Melakukan Penilaian Keberhasilan Supervisi Akademik**

Dalam konteks supervisi akademik, penilaian merupakan proses sistematis untuk menentukan tingkat keberhasilan yang dicapai dalam pembinaan kemampuan pembelajaran guru. Penilaian dilakukan untuk: a) menentukan apakah pengajar (guru) telah mencapai kriteria pengukuran sebagaimana dinyatakan dalam tujuan pembinaan, b) menentukan validitas tehnik pembinaan dan komponen-komponennya dalam rangka perbaikan proses pembinaan berikutnya.

#### **5. Merevisi (Perbaikan Supervisi Akademik)**

Sebagai Langkah terakhir dalam pembinaan kemampuan akademik guru adalah merevisi program pembinaan. Revisi ini dilakukan seperlunya, sesuai dengan hasil penilaian yang telah dilakukan. Langkah yang dapat dilakukan antara lain:



- 1) *Me-review* rangkuman hasil penelitian;
- 2) Melakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, ketrampilan dan sikap guru, apabila ternyata tujuan pembinaan kemampuan akademik guru tidak tercapai;
- 3) Merancang Kembali program supervisi untuk masa berikutnya, apabila ternyata tujuan yang ditetapkan belum tercapai;
- 4) Mengimplementasikan program pembinaan yang telah dirancang Kembali pada masa yang akan datang.

#### **d. Teknik Supervisi Akademik**

Teknik supervisi dikelompokkan menjadi dua, yaitu teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok. Setiap metode tentu memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing. Oleh karena itu, supervisor dituntut untuk mampu secara tepat memilih metode dan teknik sesuai kebutuhan dan masalah yang dialami guru, Adapun dua teknik supervisi sebagai berikut:

##### **1. Teknik Supervisi Individu**

Teknik supervisi individu dilakukan terhadap guru yang memiliki masalah khusus dan bersifat perorangan. Dalam pelaksanaannya, supervisor berhadapan langsung dengan seorang guru yang dipandang memiliki persoalan tertentu. Teknik-teknik supervisi individual, dapat dilakukan melalui kunjungan kelas, pertemuan individual, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antar kelas, dan menilai diri sendiri;

###### **a. Kunjungan Kelas**

Kunjungan kelas adalah teknik pengembangan profesional guru oleh kepala sekolah, pengawas, dan pembina lainnya dalam rangka mengamati pelaksanaan proses belajar mengajar, guna pemetaan masalah sebagai dasar untuk melakukan pengembangan kepada guru. Kunjungan kelas dilakukan semata-mata untuk menolong guru dalam mengatasi kesulitan dalam melakukan pembelajaran di kelas.

b. Pengamatan Kelas

Pengamatan kelas merupakan proses melihat dan memperhatikan secara teliti dan rinci terhadap gejala yang tampak selama pembelajaran berlangsung, dari mulai membuka, menyampaikan inti dan menutup pembelajaran.

c. Pertemuan Individu

Pertemuan individual merupakan pertemuan percakapan, dialog, dan tukar pikiran anatar guru dan supervisor, membahas tentang keluhan-keluhan atau kekurangan yang dialami guru dalam pembelajaran, serta usaha peningkatan kemampuan profesional guru, di mana supervisor memberikan jalan keluarnya. Dalam percakapan ini supervisor berusaha menyadarkan guru akan kelebihan dan kekurangannya, mendorong untuk meningkatkan hal yang sudah baik, dan memperbaiki yang kurang atau keliru.

d. Kunjungan Antar Kelas

Kunjungan antar kelas dapat juga digolongkan sebagai teknik supervisi secara perseorangan, di mana guru yang satu dengan guru yang lain saling berkunjung ke kelas masing-masing yang berada di lingkungan sekolah itu sendiri. Melalui kunjungan antar

kelas diharapkan guru memperoleh pengalaman baru mengenai pelaksanaan pembelajaran / pengelolaan kelas, dari teman sejawat yang dikunjungnya.

e. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri merupakan satu tehnik pengembangan profesional guru. Melalui penilaian diri sendiri diperoleh informasi secara objektif tentang peran diri guru di kelas, sekaligus memberi kesempatan untuk mempelajari strategi pembelajaran dalam mempengaruhi siswa. Penilaian diri sendiri bertujuan untuk mengukur kemampuan dirinya dalam melakukan pembelajaran di samping menilai kualitas belajar siswa.

2. Teknik penilaian Kelompok

Tehnik supervisi kelompok adalah program supervisi yang ditujukan pada dua orang guru atau lebih. Berdasarkan hasil analisis, guru yang diduga memiliki masalah atau kebutuhan, kekurangan/kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan secara bersama-sama ke dalam satu kelompok. Kemudian, kelompok tersebut diberi layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Tehnik kelompok dapat berupa; a. pelibatan dalam kepanitiaan, b. pertemuan orientasi bagi guru baru, c. diskusi, d. diskusi panel, e. simposium (sarasehan), f. seminar, g. demonstrasi mengajar, h. rapat guru, i. darmawisata, j. studi kelompok antar guru, k.

laboratorium kurikulum, l. organisasi kemitraan, m. buletin profesional, n. kursus, o. tukar menukar pengalaman.<sup>61</sup>

**e. Ruang lingkup supervisi akademik**

Lingkup supervisi akademik diarahkan agar guru mampu melakukan perannya sebagai pendidik maupun pengelola pembelajaran secara optimal, yang berdampak pada peningkatan hasil belajar siswa. Selain itu, supervisi akademik juga memfokuskan pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan keberhasilan pembelajaran. Dengan demikian ruang lingkup supervisi akademik adalah sebagai berikut:

- 1) Peningkatan kemampuan guru dalam mewujudkan kondisi yang mendukung terjadinya pembelajaran di sekolah, yaitu: a. Menciptakan interaksi komunikasi yang dialogis; b. Menemukan dan mengembangkan kemampuannya siswa secara maksimal; c. mengembangkan kedisiplinan siswa; d. Mengembangkan kegemaran dan kebiasaan membaca siswa; e. Memupuk etos belajar siswa; f. Membina sikap menghargai prestasi dan pekerjaan; g. Meningkatkan ketahanan sekolah; h. Memindahkan nilai-nilai dan patokan-patokan kehidupan masyarakat dan budaya pada siswa; i. Menjadi model yang bisa diteladani siswa.
- 2) Peningkatan kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas, yaitu; a. memilih dan menetapkan kompetensi dan tujuan pembelajaran yang harus dikuasai siswa; b. menetapkan dan menyediakan materi dan bahan ajar; c.

---

<sup>61</sup> Nurhattati Fuad, *Supervisi ...*, h.114-115.

menyediakan sumber, media dan alat pembelajaran; d. menggunakan pendekatan, model, dan metode pembelajaran; e. menggunakan media dan alat pembelajaran; f. memanfaatkan IT dalam pembelajaran; g. menerapkan strategi pemotivasian belajar siswa; h. menggunakan prosedur, alat, teknik penilaian serata umpan balik.<sup>62</sup>

Berdasarkan uraian di atas, sasaran supervisi akademik pada dasarnya adalah peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran. Supervisi akademik menaruh perhatian utama pada upaya-upaya peningkatan kompetensi profesionalitas guru, yang ditandai dengan pemilikan kemampuan dalam hal;

- a. Merencanakan kegiatan pembelajaran;
- b. Melaksanakan pembelajaran;
- c. Menilai proses dan hasil pembelajaran;

**f. Prinsip-prinsip supervisi pembelajaran:**

Supervisi Pendidikan bersifat kontinyu dan ada tindak lanjut dari hasil supervisi yang kemudian dikembangkan untuk bahan evaluasi. Supervisi juga bersifat bimbingan, supervisor memberikan arahan dan bimbingan kepada objek supervisi. Oleh sebab itu supervisi harus berdasar prinsip-prinsip supervisi pembelajaran meliputi :

1. Ilmiah (Scientifik) dimana dalam pelaksanaan supervisi secara ilmiah harus a) sistematis, teratur, terprogram dan terus menerus, b) objektif, berdasarkan data dan pengetahuan, c)

---

<sup>62</sup> Nurhattati Fuad, Supervisi ..., h. 85

menggunakan instrument atau alat yang dapat memberikan data atau pengetahuan yang akurat, dapat dianalisis dan dapat mengukur ataupun menilai terhadap pelaksanaan proses pembelajaran.

2. Demokratis, dalam pelaksanaan supervisi hendaknya menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta menghargai dan menerima pendapat orang lain.
3. Kooperatif, dalam pelaksanaan supervisi hendaknya dapat mengembangkan usaha bersama untuk situasi pembelajaran yang lebih baik.
4. Konstruktif dan kreatif, dalam pelaksanaan supervisi hendaknya dapat membina inisiatif guru serta mendorong untuk aktif dalam menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik.<sup>63</sup>

Menurut Soebagyo supervisi di tingkat sekolah hendaknya mengacu pada prinsip-prinsip berikut: 1) mengarah pada upaya meningkatkan kinerja guru, 2) merupakan fungsi dari karakteristik individual guru, 3) meliputi aspek sikap, keinginan, kemampuan dan motivasi, dan 4) memberdayakan kekuatan lingkungan. Menurutnya supervisi adalah upaya membantu dan melayani guru, melalui penciptaan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kualitas pengetahuan, ketrampilan, sikap, kedisiplinan, serta pemenuhan

---

<sup>63</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 86-87.

kebutuhan dan kesejahteraan guru.<sup>64</sup> Prinsip mendasar supervisi di sekolah yaitu untuk meningkatkan kinerja guru dalam mengajar.

Pelaksanaan supervisi pendidikan harus berdasar pada prinsip-prinsip tersebut agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Prinsip-prinsip ini harus dipegang teguh oleh supervisor Pendidikan baik itu kepala maupun pengawas madrasah. Pengembangan kemampuan guru tidak hanya menyangkut pada peningkatan pengetahuan dan ketrampilan mengajar guru saja, namun juga meliputi peningkatan komitmen (commitmen), kemauan (welingness), dan motivasi (motivation) guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pembelajaran akan semakin meningkat. Menurut Peter Oliva, kegiatan supervisi akademik dimaksudkan untuk:

1. Membantu guru dalam merencanakan pembelajaran;
2. Membantu guru dalam penyajian materi pembelajaran;
3. Membantu guru dalam mengevaluasi pembelajaran;
4. Membantu guru dalam mengelola kelas;
5. Membantu guru dalam mengembangkan kurikulum;
6. Membantu guru dalam mengevaluasi kurikulum;
7. Membantu guru dalam mengevaluasi diri mereka sendiri
8. Membantu guru bekerja sama dengan kelompok
9. Membantu guru dalam inservice program.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Soebagyo Brotosdjati, *Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas Oleh Kepala Sekolah Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Di Kecamatan Sukoharjo*, (Jurnal Pendidikan dan kebudayaan, Vol.18,2012), h. 230.

<sup>65</sup> Donni Juni Priansa, Rismi Somad, *Manajemen Supevisi...*, h.108.

#### 4. Kontribusi

Kontribusi menurut W.J.S Poerwadarminta berarti iuran.<sup>66</sup> Sedangkan menurut ST. Muhammad Zain, kontribusi berasal dari kata kerja to contribute yang artinya memajukan atau membantu.<sup>67</sup> Dalam Longman Dictionary of Contemporary English, to contribute diartikan to help in atau a share in.<sup>68</sup> Berdasarkan ketiga sumber tersebut maka kontribusi dapat diartikan bantuan atau iuran atau saham yang menyebabkan sesuatu atau gabungan beberapa yang menyebabkan sesuatu.

#### 5. Kerangka Teori

Masing-masing variabel budaya organisasi, supervisi kepala madrasah, dan supervisi pengawas madrasah memiliki kontribusi terhadap kinerja guru. Masing-masing variabel bebas ( budaya organisasi, supervisi kepala dan pengawas madrasah) memiliki kontribusi terhadap variabel terikat (kinerja guru), maka secara bersamaan ketiga variabel bebas tersebut tentu memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja guru madrasah. Adanya kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja guru madrasah disebabkan budaya organisasi dijalankan dengan baik

---

<sup>66</sup> W.J.S Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta, 1976). hal. 521.

<sup>67</sup> Prof. ST. Muhammad Zain. *English Dictionary, English Indonesia*, (Jakarta, 1958). hal.101

<sup>68</sup> Paul Procter, ed. *Longman Dictionary of Contemporary English*. (Essey-England, 1978). Hal. 239.



seperti adanya motivasi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi, ada imbalan dan hukuman, disiplin terhadap aturan madrasah, kegiatan dengan melibatkan semua guru, pelaksanaan bimbingan kepada guru, program pelatihan bagi guru, sehingga budaya organisasi yang baik tersebut akan meningkatkan kinerja guru madrasah.

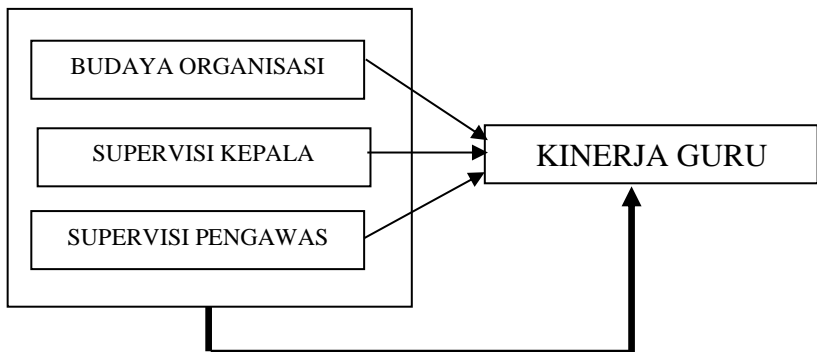
Supervisi kepala madrasah memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Temanggung. Adanya kontribusi yang signifikan supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru disebabkan adanya kompetensi yang baik dimiliki oleh kepala madrasah. Kepala madrasah selaku supervisor dalam memberikan bantuan atau pelayanan yang baik terhadap guru, seperti melakukan pemantauan dan pembinaan perencanaan pembelajaran, Kinerja guru melalui perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran akan meningkat jika didukung dengan supervisi kepala madrasah melalui pembinaan perencanaan dan pembelajaran yang dilakukan secara kontinyu kepada para guru. Guru memiliki peran yang vital bagi keberhasilan proses pembelajaran dan hasil prestasi peserta didik.

Pengawasan oleh pengawas madrasah yang dilakukan dengan baik seperti pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan serta pelatihan profesional guru pada aspek kompetensi guru dan tugas pokok guru akan menentukan profesional tidaknya dalam melakukan pengawasan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja guru.

Meningkatnya kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung tidak lepas dari adanya peran supervisi pengawas Madrasah dalam memberikan pembinaan dan pengawasan dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian serta pengayaan yang dilakukan secara kontinu. Kegiatan supervisi merupakan salah satu rangkaian kegiatan manajerial yang ada pada fungsi pengawasan guna menilai dan menjaga kinerja yang berfokus pada tujuan yang ingin dicapai yaitu guna meningkatkan kualitas kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi, supervisi kepala madrasah dan supervisi pengawas madrasah secara bersama-sama memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung. Budaya organisasi yang baik didukung dengan supervisi kepala madrasah dan pengawas akan mempengaruhi terhadap kinerja guru. Semakin baik budaya organisasi, supervisi kepala madrasah dan pengawas madrasah akan semakin baik pula kinerja yang dimiliki oleh guru

Dari uraian tersebut, kerangka berpikir pada penelitian ini dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:



## **B . Kajian Pustaka**

Supervisi oleh pengawas dan kepala madrasah telah banyak dilakukan penelitian. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Fitriyanti, Sri Haryati dan Aminuddin Zuhairi (2022) berjudul “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar“. Penelitian ini dilakukan terhadap guru SD di Kecamatan Kedu Kabupaten Temanggung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Supervisi kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 52,6% sisanya 47,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang bukan menjadi variabel dalam penelitian ini 2) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 46,2% dan sisanya 53,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang bukan menjadi variabel dalam penelitian ini dan 3) `Supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan sebesar 58,5% sisanya 41,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel-variabel penelitian ini.

Dalam penelitian lain, yang ditulis oleh Siti Honiah Mujiyati (2020), terdapat pengaruh budaya organisasi Madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif Kecamatan Padamara Kabupaten Purbalingga. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi madrasah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dibuktikan dengan nilai  $=0,01 < \alpha = 0,05$ . Nilai dari koefisien korelasi adalah 0,503 atau 50,3%.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> [Http://doi.org/10.33507/cakrawala.v412.225](http://doi.org/10.33507/cakrawala.v412.225)

Dalam penelitian yang ditulis oleh Abdul Latief (2021) yang berjudul “Pengaruh Supervisi Akademik Dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Islam Terpadu Fadhilah Pekanbaru”, Supervisi akademik dan budaya organisasi memberikan pengaruh secara signifikan sebesar 70%, sedangkan sisanya sebesar 30% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Dalam penelitian yang ditulis oleh I Made Dirga, Prof Nyoman Dantes, M.Pd. dan I Gusti Ketut Arya Sunu (2014), Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara: (1) Supervisi pengawas sekolah terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 80,3% dan sumbangan efektif sebesar 30%, (2) Model kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 80,3% dan sumbangan efektif sebesar 30%, (3) Motivasi berprestasi terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 86,1% dan sumbangan efektif sebesar 33%. (4) Secara bersama-sama supervisi pengawas sekolah, model kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 93,1%

Hasil penelitian Mathori (2007), berjudul: “ Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Supervisi Akademik, dan Partisipasi Komite Madrasah Terhadap Kinerja Madrasah” menyimpulkan bahwa peran supervisi akademik dalam upaya

peningkatan mutu kinerja madrasah masih belum maksimal, partisipasi komite belum maksimal.

Yunusa Dangara dalam dalam abstrak penelitiannya tentang Dampak Pengawasan Pembelajaran Terhadap Prestasi Akademik Siswa Sekolah Menengah Negeri di Negeri Nasarawa, Nigeria menyebutkan bahwa :

*“This study examined the Impact of Instructional Supervision on Academic Performance of Secondary Scho Students in Nasarawa State with reference to Senior Secondary Certificate Examination (SSCE). Five resear questions were used to guide the study to a rational conclusion. Descriptive Survey method was adopted which Instructional Supervision and Students' Academic Performance Questionnaire (ISSAPQ) were used t obtain relevant data from 92 teachers in 37 selected Senior Secondary schools using the simple random samplin techniques Pearson product moment correlational statistics (Pearson r) and t-test at 0.05 level of significance was used to analyse the data generated and answer the research questions. The study show that regular instructional supervision using robust supervision strategies like checking of students' notebooks, classroom visitation/inspection by school administrators, checking teachers' lesson plan/notes and inspection of teachers record keeping have significant correlation with teachers' performance and academic achievement of students in Secondary Schools. Recommendations like proper alignment of government policies with educational needs of the society, provision of adequate and relevant instructional materials for teaching, regular in service training for teachers' capacity development, depoliticization of the free education programmes and proper evaluation of school administrative procedures and educational outcomes were adduced for remediation. Keywords: Students Academic Performance, Instructional Supervision, Secondary School “<sup>70</sup>*

---

<sup>70</sup> Journal of Education and Practice [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.6, No.10, 2015

Penelitian ini mengkaji tentang Dampak Pengawasan Instruksional Terhadap Prestasi Akademik Siswa Sekolah Menengah Negeri di Negeri Nasarawa dengan mengacu pada Ujian Sertifikat Sekolah Menengah Atas (SSCE). Lima pertanyaan penelitian digunakan untuk memandu studi ke kesimpulan rasional. Metode Survei Deskriptif yang digunakan adalah Instructional Supervision and Students' Academic Performance Questionnaire (ISSAPQ) untuk mendapatkan data yang relevan dari 92 guru di 37 SMA terpilih dengan menggunakan teknik simple random sampling statistik korelasi momen produk Pearson (Pearson  $r$ ) dan  $t$ -uji pada tingkat signifikansi 0,05 digunakan untuk menganalisis data yang dihasilkan dan menjawab pertanyaan penelitian. Studi ini menunjukkan bahwa supervisi instruksional reguler menggunakan strategi supervisi yang kuat seperti pengecekan buku catatan siswa, kunjungan/inspeksi kelas oleh administrator sekolah, pengecekan RPP/catatan guru dan inspeksi pencatatan guru memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja guru dan prestasi akademik siswa. siswa di Sekolah Menengah. Rekomendasi seperti penyalarsan yang tepat antara kebijakan pemerintah dengan kebutuhan pendidikan masyarakat, penyediaan bahan ajar yang memadai dan relevan untuk pengajaran, pelatihan layanan reguler untuk pengembangan kapasitas guru, depolitisasi program pendidikan gratis dan evaluasi prosedur administrasi sekolah dan hasil pendidikan yang tepat. diajukan untuk perbaikan.

Hasil penelitian-penelitian diatas menyatakan bahwa budaya organisasi, supervisi kepala sekolah dan pengawas sekolah berkontribusi dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan penulis, dengan kontribusi paling besar adalah supervisi kepala sekolah kemudian supervisi pengawas dan yang terakhir adalah budaya organisasi terhadap kinerja guru.

### **C. Rumusan Hipotesis**

Berdasarkan konsep-konsep pengertian tentang budaya organisasi sekolah, supervisi akademik kepala dan pengawas madrasah, serta kinerja guru seperti dikemukakan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung.
2. Supervisi kepala madrasah memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung.
3. Supervisi pengawas madrasah memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung.
4. Budaya Organisasi, Supervisi kepala dan Pengawas Madrasah secara Bersama-sama atau simultan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis dan Pendekatan Metode Penelitian**

Jenis dan Pendekatan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif. Metode kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data yang bersifat kuantitatif/statistik yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.<sup>71</sup>

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada guru kelas Madrasah Ibtidaiyah baik negeri maupun swasta di Kecamatan Parakan, Kledung, dan Bansari .

##### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian dimulai pada bulan Februari 2023

---

<sup>71</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Bandung: Alfabeta,2022).h.15.



Tabel 3.1  
Schedule Proses Penelitian

No	Aktifitas	Feb 2023	Mar 2023	Apr 2023	Jun 2023	Jul 20 23	Agt 20 23	Sept 20 23	Okt 2023	Nov 2023
1	Pengajuan judul Tesis									
2	Penyusunan proposal									
3	Bimbingan Perbaikan proposal	v	v	v						
4	Seminar proposal				v					
5	Pengolahan data				v					
6	Penyusunan Tesis				v	v				
7	Bimbingan tesis					v	v	v		
8	Ujian tesis								v	

## C. Populasi dan Sampel Penelitian

### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Parakan, Kledung, dan Bansari sebanyak 142 orang. Sumber data guru Madrasah Ibtidaiyah tersebut berasal dari pengawas Madrasah Ibtidaiyah yang bertugas di kecamatan Parakan, Kledung dan Bansari. Jumlah populasi secara rinci dan pembagian masing-masing kecamatan dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 3.2****Data populasi Guru Kelas Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Parakan**

No	Nama	NIP	Tempat Tugas
1	Basuki, S.Pd.I.	-	MI Bagus
2	Dra. Tri Riyanti	-	MI Bagus
3	Fatkhu Rusiyati, S.H.I	-	MI Bagus
4	Indah Diyani, S.Pd.I.	-	MI Bagus
5	Nanik Widayati, S.Pd.I.	-	MI Bagus
6	Yunitasari	-	MI Bagus
7	M. Shodiq, S.Pd.I.	-	MI Al Ikhlas
8	M.Fauzi Fadli, S.Pd.I.	-	MI Al Ikhlas
9	Nur Maunah, S.Pd.I.	-	MI Al Ikhlas
10	Nur Etik E,S.Pd.I	-	MI Al Ikhlas
11	Tri Wahyuni, S.Pd.I	-	MI Al Ikhlas
12	Muflihatul Mardiyah, S.Pd	-	MI Al Ikhlas
13	Aminingsih, S.Pd.I.	-	MI Al Ikhlas
14	Muslihanto, S.Pd.I.	-	MI Al Ikhlas
15	Amin Sobariyah, S.Pd.I.	-	MI Al Ikhlas
16	Eka Setiyawati, S.Pd.I.	-	MI Al Ikhlas
17	F. Catur Enggi, S.Pd.I.	-	MI Al Ikhlas
18	Fka Iktafia, S.Pd.	-	MI Al Ikhlas
19	Faradila, S.Pd.I.	-	MI Mandisari
20	Robiah Adawiyah, S.Pd.I.	-	MI Mandisari
21	Fena Aini Cahyati, S.Pd.I.	-	MI Mandisari
22	Kasifatul Karimah	-	MI Mandisari
23	Adib Mustanir, S.Pd.I.	-	MI Mandisari
24	Arifatul Hidayah, S.Pd.i.	-	MI Mandisari
25	Susanti, S.Pd.I.	-	MI Mandisari
26	Umi Hartini, S.Pd.I.	-	MI Mandisari
27	Uswatun Hasanah, S.Pd.I.	-	MI Depokharjo
28	Ristiyono, S.Pd.I.	-	MI Depokharjo
29	Hanna Amilia, S.Pd.	-	MI Depokharjo
30	Sulis Sanjaya, S.Pd.	-	MI Depokharjo
31	Fatimah, S.Pd.	-	MI Depokharjo

32	Risa Widayanti, S.Pd.	-	MI Depokharjo
33	Aryanto, S.Pd.I.	-	MI Campursalam
34	Isti Nurfaida, S.Pd.I.	-	MI Campursalam
35	Tutik Muslikhah, S.Pd.I.	-	MI Campursalam
36	Tablighul Faroidi, S.Pd.I.	-	MI Campursalam
37	Jayidah, S.Pd.I.	-	MI Campursalam
38	Istirokhah, S.Pd.I.	-	MI Campursalam
39	Nur Aziz Muslim, S.Pd.I.		MI Nglondong
40	Maslahah, S.Pd.I.		MI Nglondong
41	Siti Nur Andimah, S.Pd.I.		MI Nglondong
42	Nur Sofiyati, S.Pd.I.		MI Nglondong
43	Anik Istirokhana, S.Pd.I.		MI Nglondong
44	Zuniyati, S.Pd.I.		MI Nglondong
45	M.Ma'mun, A.Ma.		MI Tegalroso
46	Maghfuroh, S.Pd.I.		MI Tegalroso
47	Lilik Istiyah, S.Pd.I.		MI Tegalroso
48	Nur Hidayah		MI Tegalroso
49	Siti Aniwati, S.Pd.I.		MI Tegalroso
50	Istiqomah, S.Pd.I.		MI Tegalroso
51	Nur Khasanah, S.Ag.		MI Wanutengah
52	Nasriyah, S.Pd.I.		MI Wanutengah
53	Muhtadin. S.Pd.I.		MI Wanutengah
54	Nafilah, S.Pd.I.		MI Wanutengah
55	Maslahah, S.Pd.I.		MI Wanutengah
56	Jazimatul Aliyah, S.Pd.I.		MI Wanutengah
57	Rinto Andri Saputro, S.Pd.		MI Al Ma'arif
58	Mudzakirih, S.Ag.		MI Al Ma'arif
59	Eni Ratnawati, S.Pd.I.		MI Al Ma'arif
60	Diniyawati, M.Pd.		MI Al Ma'arif
61	Ahmada Fatkha, S.Pd.I.		MI Al Ma'arif
62	Lenny Agustina, S.Pd.		MI Al Ma'arif
63	Radita Latifatul L, S.Pd.I.		MI Al Ma'arif
64	Nur Ahmadi, S.Pd.I.		MI Al Ma'arif
65	Indra Riyanawati, S.Pd.I.		MI Al Ma'arif
66	Fu'aida Hasanah, S.Pd.		MI Al Ma'arif
67	Farijatun, S.Pd.I.		MI Al Ma'arif
68	Atun Budiyo, S.Pd.I.		MI Al Ma'arif

69	Rokhayati, S.Pd.I.		MIN 2 TMG
70	Istikomah, S.Pd.I.	196902152007012043	MIN 2 TMG
71	Erwin Yulianto, S.Pd.I.	197307092005011004	MIN 2 TMG
72	M.Fathoni, S.Pd.I.	197707062014111001	MIN 2 TMG
73	Utranto, S.Pd.I.	-	MIN 2 TMG
74	Pancarida Kurrota Ayunin	-	MIN 2 TMG
75	Wahyu Susilo, S.Pd.I.	196802082007011031	MIN 2 TMG
76	Samsudin, S.Pd.I.	197707042007101006	MIN 2 TMG
77	Siti Bariroh, S.Pd.I.	197607202007102006	MIN 2 TMG
78	Munjiyati, S.Pd.I.	197610062007102004	MIN 2 TMG
79	Prima Rosalina N, S.Pd.I.	198411062009012008	MIN 2 TMG
80	Widarningsih, S.Pd.I.	-	MIN 2 TMG
81	Moh Jamaludin, S.Pd.I.	196411232000031001	MIN 2 TMG
82	Endang Ichtiansih, S.Pd.I.	197411082005012002	MIN 2 TMG
83	Ilmiyati, SPd.I.	197108062000012001	MIN 2 TMG
84	Kurmianingsih, M.Pd.I.	197703062000032001	MIN 2 TMG
85	Lushandiyah, S.Pd.I.	197309082005012001	MIN 2 TMG
86	Efa Lailiya, S.Pd.	-	MIN 2 TMG

**Tabel 3.3**

**Data Guru Kelas Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Kledung**

No.	Nama	NIP	Tempat Tugas
1	Amin Nafsiyah, S.Pd.I.		MI Al Huda Canggal
2	Lilis Anindita wati, S.Pd.I		MI Al Huda Canggal
3	Eko Supriyanto, S.H.I.		MI Al Huda Canggal
4	Lailatul Mubarakah, S.Pd.		MI Al Huda Canggal
5	Umi Kultsum, S.Pd.		MI Al Huda Canggal
6	Lestari, S.Pd.I.		MI Al Huda Canggal
7	Isma Nafisah, S.Pd.		MI Al Huda Canggal
8	Heni Vitra Arita		MI Al Huda Canggal
9	Neli Lutfiyana		MI Al Huda Canggal
10	Fella Karimatun Nisa		MI Al Huda Canggal
11	Siti Nur Hidayati, S.Pd.I		MI Al Huda Canggal
12	Rani Miranti		MI Al Huda Canggal

13	Yana Yunika Sari		MI Al Huda Canggal
14	M.Nur Huda		MI Al Huda Canggal
15	Syahrul Amin		MI Al Huda Canggal
16	Murti Rini T,S.Pd.		MI Tlahap
17	Farida Nurlaely, S.Pd.		MI Tlahap
18	Fatmawati, S.Pd.		MI Tlahap
19	Sherliana, S.Pd.		MI Tlahap
20	Ita Sa'adah		MI Tlahap
21	Fenti Puji Wahyu N, S.Pd.		MI Tlahap
22	Ofi Afnia Zulifah		MI Tlahap
23	Nurul Istiqomah, S.Pd.		MI Tlahap
24	Fidda Rizqi Azizah, S.Pd.		MI Tlahap
25	Ahmad Faizin, S.AB.		MI Tlahap
26	M. Wahid Afiudin, S.Pd.		MI Tlahap
27	Sahal mahfudz, S.Pd.		MI Tlahap

**Tabel 3.4**  
**Data Guru Kelas Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Bansari**

No	Nama	NIP	Tempat Tugas
1	Setyowati, S.Pd.I.	198303052005012005	MI Bansari
2	Safira Dwi Rahmawati		MI Bansari
3	Syafa'atun, S.Pd.I		MI Bansari
4	Yusuf Kuncara, S.Pd.I.		MI Bansari
5	Zumrotul Arifah, S.Pd.		MI Bansari
6	Deva Agistya, S.H.		MI Bansari
7	Farida Nur Anisah, S.Pd.I.		MI Bansari
8	Sausan Aida Kurnia, S.Pd.		MI Bansari
9	Vita Ardiana Sari, S.Pd.		MI Bansari
10	Rohaniyah, S.H.I		MI Bansari
11	Anik Retnowati, S.E.		MI Bansari
12	Siti Zumaroh, S.Ag.		MI Bansari
13	Siti Zulaikah, S.Pd.I.		MI Bansari
14	Barokah, S.Pd.I.		MI Bansari

15	Zuhdi Rofi'I, S.Pd.I.		MI Mojosari
16	Musyarofah, S.Pd.I.		MI Mojosari
17	Suparti, S.Pd.I.		MI Mojosari
18	Dwi Wahyu Yulianti, S.Pd.I.		MI Mojosari
19	Mardhiyah, S.Pd.I.		MI Mojosari
20	Priyanti Handayani, S.Th.I.		MI Mojosari
21	Iwan Satriyadi, S.Pd.I.		MI Mojosari
22	Anang Riza Rahmawan, S.Pd.		MI Mojosari
23	Anifatu Muslichah, S.Hum.		MI Mojosari
24	Dianita Purnamasari, S.TP.		MI Mojosari
25	Dela Indrawati		MI Mojosari
26	Tantri wahyu Lestari, S.Pd.		MI Mojosari
27	Nova Herlina, S.Pd.		MI Mojosari
28	Nofan Widodo		MI Mojosari
29	Lu'lui Mukaromah, S.Pd.		MI Mojosari

Sumber data : Kantor PPAI Kec. Parakan Kledung dan Bansari

## 2. Sampel

Menurut Arikunto sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Apabila subjeknya kurang dari 100, maka seluruh populasi menjadi sampel penelitian, tetapi jika subjeknya lebih dari 100 maka dapat diambil 10-15% atau 15-25%.<sup>72</sup> Berdasarkan definisi diatas dapat dikatakan bahwa sampel dari penelitian ini adalah  $142 \times 15\% = 35,5$  jika dibulatkan menjadi 36 sampel.

---

<sup>72</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2017), h.143.

**Tabel 3.5**  
**Rincian Jumlah Guru kelas dan Jumlah Sampel Menurut**  
**Kecamatan**  
**Di Kecamatan Parakan, Kledung, dan Bansari**

No	Kecamatan	Jumlah Guru	Jumlah Proporsi Sampel	Persentase	% Dibuatkan	Pengambilan Sampel
1	Parakan	86	(86:142) x 100%	60,5 6338 028	61	22
2	Kledung	27	(27:142) x 100%	19,0 1408 450	19	7
3	Bansari	29	(29:142) x 100 %	20,4 2253 521	20	7
Jumlah		142			100	36

Sumber: Data yang diolah

**Tabel 3.6**  
**Sampel Guru Kelas Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Parakan**  
**Kledung Dan Bansari**

No.	Nama	Asal Madrasah	Kecamatan
1	Rani Miranti	MI Canggal	Kledung
2	Neli Lutfiyana	MI Canggal	Kledung
3.	Imam Fahrurrozi	MI Canggal	Kledung
4.	Fidda Rizki Azizah	MI Tlahap	Kledung
5.	M.Wahid Afiudin	MI Tlahap	Kledung
6.	Eko Supriyanto	MI Canggal	Kledung
7.	Ofi Afniya Zulifah	MI Tlahap	Kledung
8.	Mardhiyah	MI Mojosari	Bansari
9.	Suparti	MI Mojosari	Bansari
10.	Zuni Hartanti	MI Mojosari	Bansari

11.	Farida Nur Anisah	MI Bansari	Bansari
12.	Syafa'atun	MI Bansari	Bansari
13.	Fida Nur Fauziyah	MI Bansari	Bansari
14.	Imro'atul Karimah	MI Bansari	Bansari
15.	Hana Amilia	MI Depokharjo	Bansari
16.	Ristiyono	MI Depokharjo	Parakan
17.	Fathia Zaitun Azahra	MI Al Ikhlas	Parakan
18.	Tri Wahyuni	MI Al Ikhlas	Parakan
19.	Fika Iktafia	MI Al Ikhlas	Parakan
20.	Tutik Muslihah	MI Campursalam	Parakan
21.	Naela Fauziyah	MI Bagusan	Parakan
22.	Yunita Sari	MI Bagusan	Parakan
23.	Siti Nur Andimah	MI Nglondong	Parakan
24.	Eliyati Jazimah	MI Nglondong	Parakan
25.	Indra Riyanawati	MI Al Ma'arif	Parakan
26.	Tablighul Faroidh	MI Campursalam	Parakan
27.	Kurnianingsih	MIN 2 Temanggung	Parakan
28.	Rokhayati	MIN 2 Temanggung	Parakan
29.	Umiyanah	MIN 2 Temanggung	Parakan
30.	Umi Umayati	MIN 2 Temanggung	Parakan
31.	Niur Hidayah	MI Tegalroso	Parakan
32.	Siti Aniwati	MI Tegalroso	Parakan
33.	Fu'aida Hasanah	MI Al Ma'arif	Parakan
34.	Destika Doni	MI Al Ma'arif	Parakan
35.	Robi'ah Adawiyah	MI Mandisari	Parakan
36.	Merita Immaniar	MI Mandisari	Parakan

#### **D. Variabel dan Indikator Penelitian**

##### **1. Variabel penelitian**

Penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu kontribusi budaya organisasi sebagai variabel bebas 1 ( $X_1$ ), kontribusi supervisi kepala madrasah sebagai variabel bebas 2 ( $X_2$ ), kontribusi supervisi pengawas madrasah sebagai variabel bebas 3 ( $X_3$ ) dan kinerja guru sebagai variabel terikat ( $Y$ ). secara rinci mengenai variabel dan



indikator yang digunakan dalam kuesioner ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

#### **a. Variabel Budaya Organisasi**

Variabel budaya organisasi madrasah mengacu pada apa yang dikemukakan Pabundu, yaitu 1) Unsur Intensitas dengan indicator a. Sistem imbalan yang diberikan kepala madrasah kepada guru dan karyawan yang berprestasi; b. Tindakan hukuman yang diberikan kepada guru/karyawan yang melanggar norma / ketentuan / tata tertib; 2) Unsur Kejelasan dengan indicator, Kepala madrasah melakukan penilaian kinerja guru; 3) Unsur Penyebarluasan dengan indicator a. Pelaksanaan program diklat / pelatihan di madrasah; b. Pelaksanaan program bimbingan guru / karyawan di tempat oleh Kepala Madrasah / Pengawas ; 4) Unsur Kohesi dengan indicator: Kegiatan yang dilakukan madrasah melibatkan semua guru; 5) Unsur Komitmen dengan indicator: Komitmen guru / karyawan untuk disiplin terhadap aturan madrasah; 6) Unsur ritual dengan indicator: sikap kepala madrasah terhadap acara rekreasi, olah raga, dan kesenian di madrasah; 7) Unsur Jaringan budaya kerja dengan indicator: upaya kepala madrasah, guru, dan karyawan dalam menyebarkan nilai-nilai budaya organisasi madrasah; 8) Unsur Kinerja dengan indicator: pemberian motivasi kepala madrasah kepada para guru dalam meningkatkan kinerjanya.

Dengan mengacu pada sub variabel budaya organisasi sebagaimana yang terdapat dalam definisi operasional yang telah disebutkan diatas, maka disusunlah kisi-kisi skala kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja guru seperti dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 3.7**  
**Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi**

No	Sub Variabel/Indikator	Nomor Butir	Jumlah
1	Unsur intensitas	1,2	2
	- Sistem imbalan yang diberikan kepala Madrasah kepada guru dan karyawan yang berprestasi	1	
	- Tindakan hukuman yang diberikan kepada guru / karyawan yang melanggar norma / ketentuan / tata tertib	2	
2	Unsur kejelasan		1
	- Kepala madrasah melakukan penilaian kinerja guru	3	
3	Unsur penyebarluasan	4,5	2
	- Pelaksanaan program diklat / pelatihan di madrasah	4	
	- Pelaksanaan program bimbingan guru / karyawan di tempat oleh Kepala Madrasah / Pengawas	5	
4	Unsur Kohesi		1
	- Kegiatan yang dilakukan madrasah melibatkan semua guru	6	
6	Unsur komitmen		1
	- Komitmen guru / karyawan untuk disiplin terhadap aturan madrasah	7	
7	Unsur Ritual		1
	- Sikap Kepala madrasah terhadap acara rekreasi, olah raga, dan kesenian di madrasah	8	
8	Unsur jaringan budaya		1

	- Upaya Kepala madrasah , guru, dan karyawan dalam menyebarkan nilai-nilai budaya organisasi madrasah	9	
9	Unsur Kinerja		1
	- Pemberian motivasi Kepala madrasah kepada para guru dalam meningkatkan kompetensinya	10	
Jumlah			10

### **b. Variabel Supervisi kepala madrasah**

Sub variabel supervisi akademik kepala madrasah mengenai tahapan-tahapan supervisi pembelajaran tercantum dalam KMA 624 Tahun 2021 tentang Pedoman Supervisi Pembelajaran yang menyatakan bahwa supervisi pembelajaran merupakan kegiatan pembinaan, pembimbingan, konsultasi, pendampingan dan pemantauan proses pembelajaran, baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran. serta berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6334 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Supervisi Pembelajaran pada Madrasah Ibtidaiyah yaitu; 1.Tahap perencanaan pembelajaran 2. Tahap pelaksanaan Pembelajaran, dan 3.Tahap penilaian pembelajaran.

Dari tiga tahapan tersebut kemudian dijabarkan menjadi beberapa yang tersusun dalam indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Perencanaan pembelajaran dengan indikator meliputi a. Penyusunan perencanaan pembelajaran yang dapat menggambarkan proses pembelajaran yang efektif; b. Pembinaan

dan pembimbingan dalam mewujudkan perencanaan pembelajaran yang efektif dalam satu tahun; c. jadwal pelaksanaan supervisi kepada guru; d. pemantauan dan pembinaan tentang penyusunan lembar kerja peserta didik . 2) Pelaksanaan Pembelajaran dengan indikator meliputi; a. pemantauan, penilaian dan pembinaan tentang pelaksanaan pembelajaran dalam satu tahun; b. kunjungan kelas dalam rangka pengamatan pembelajaran; c. pemantauan dan pembinaan tentang penggunaan model-model pembelajaran; d. pemantauan tentang penggunaan media pembelajaran; e. pemantauan dan pembinaan tentang pengembangan bahan ajar. f. refleksi; g. umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran. 3) Penilaian pembelajaran dengan indikator meliputi; a. Pemantauan, penilaian dan pembinaan tentang penilaian pembelajaran; b. Pemantauan, penilaian dan pembinaan tentang tindak lanjut dari supervisi pembelajaran; c. pertemuan lanjutan dalam rangka memberikan umpan balik; d. pembimbingan tentang penilaian aspek pengetahuan; e. pembimbingan tentang penilaian aspek sikap; f. pembimbingan tentang penilaian aspek ketrampilan; g. pembimbingan tentang remedial; h. pembimbingan tentang pengayaan; i. pembinaan dalam penyusunan KTSP. Dengan Kisi-kisi sebagai berikut:

**Tabel 3.8**  
**Kisi-kisi Instrumen Supervisi Kepala Madrasah**

No	Sub Variabel / Indikator	Nomor Butir	Jumlah
<b>Perencanaan Pembelajaran</b>			
1	Penyusunan perencanaan pembelajaran yang dapat menggambarkan proses pembelajaran yang efektif	1	1
2	Pembinaan dan pembimbingan dalam mewujudkan perencanaan pembelajaran yang efektif dalam satu tahun?	2	1
3	Kepala madrasah menyampaikan jadwal pelaksanaan supervisi kepada guru	3	1
4	Kepala madrasah melakukan pemantauan dan pembinaan tentang penyusunan lembar kerja peserta didik	4	1
<b>Pelaksanaan Pembelajaran</b>			
5	Kepala madrasah melakukan pemantauan, penilaian dan pembinaan tentang pelaksanaan pembelajaran dalam satu tahun	5	1
6	Kepala madrasah melakukan kunjungan kelas dalam rangka pengamatan pembelajaran	6	1
7	Kepala madrasah melakukan pemantauan dan pembinaan tentang penggunaan model-model pembelajaran	7	1
8	Kepala madrasah melakukan pemantauan tentang penggunaan media pembelajaran	8	1
9	Kepala madrasah melakukan pemantauan dan pembinaan tentang pengembangan bahan ajar	9	1
10	Kepala madrasah melakukan refleksi	10	1
11	Kepala madrasah memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran	11	1

### **Penilaian Pembelajaran**

12	Kepala madrasah melakukan pemantauan, penilaian dan pembinaan tentang penilaian pembelajaran?	12	1
13	Kepala madrasah melakukan pemnatauan, penilaian dan pembinaan tentang tindak lanjut dari supervisi pembelajaran?	13	1
14	Kepala madrasah melakukan pertemuan lanjutan dalam rangka memberikan umpan balik	14	1
15	Kepala madrasah melakukan pembimbingan tentang penilaian aspek pengetahuan?	15	1
16	Kepala madrasah melakukan pembimbingan tentang penilaian aspek Sikap	16	1
17	Kepala madrasah melakukan pembimbingan tentang penilaian aspek ketrampilan?	17	1
18	Kepala madrasah melakukan pembimbingan tentang remedial	18	1
19	Kepala madrasah melakukan pembimbingan tentang pengayaan	19	1
20	Kepala madrasah melakukan pembinaan dalam penyusunan KTSP	20	1

---

**Jumlah**

20

---

### c. Variabel Supervisi Pengawas Madrasah

**Kisi-kisi Instrumen  
Supervisi Pengawas Madrasah  
Tabel 3.9**

No	Sub Variabel / Indikator	Nomor Butir	umlah
<b>Perencanaan Pembelajaran</b>			
1	Penyusunan perencanaan pembelajaran yang dapat menggambarkan proses pembelajaran yang efektif	1	1
2	Pembinaan dan pembimbingan dalam mewujudkan perencanaan pembelajaran yang efektif dalam satu tahun?	2	1
3	pengawas madrasah menyampaikan jadwal pelaksanaan supervisi kepada guru	3	1
4	pengawas madrasah melakukan pemantauan dan pembinaan tentang penyusunan lembar kerja peserta didik	4	1
<b>Pelaksanaan Pembelajaran</b>			
5	pengawas madrasah melakukan pemantauan, penilaian dan pembinaan tentang pelaksanaan pembelajaran dalam satu tahun	5	1
6	pengawas madrasah melakukan kunjungan kelas dalam rangka pengamatan pembelajaran	6	1
7	pengawas madrasah melakukan pemantauan dan pembinaan tentang penggunaan model-model pembelajaran	7	1
8	pengawas madrasah melakukan pemantauan tentang penggunaan media pembelajaran	8	1
9	pengawas madrasah melakukan pemantauan dan pembinaan tentang pengembangan bahan ajar	9	1

10	pengawas madrasah melakukan refleksi	10	1
11	pengawas madrasah memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran	11	1

### **Penilaian Pembelajaran**

12	pengawas madrasah melakukan pemantauan, penilaian dan pembinaan tentang penilaian pembelajaran?	12	1
13	pengawas madrasah melakukan pemnataan, penilaian dan pembinaan tentang tindak lanjut dari supervisi pembelajaran?	13	1
14	pengawas madrasah melakukan pertemuan lanjutan dalam rangka memberikan umpan balik	14	1
15	pengawas madrasah melakukan pembimbingan tentang penilaian aspek pengetahuan?	15	1
16	pengawas madrasah melakukan pembimbingan tentang penilaian aspek Sikap	16	1
17	pengawas madrasah melakukan pembimbingan tentang penilaian aspek ketrampilan?	17	1
18	pengawas madrasah melakukan pembimbingan tentang remedial	18	1
19	pengawas madrasah melakukan pembimbingan tentang pengayaan	19	1
20	pengawas madrasah melakukan pembinaaan dalam penyusunan KTSP	20	1

---

**Jumlah**

**20**

---



#### **d. Variabel Kinerja Guru**

Sub variabel dari variabel kinerja yang digunakan mengacu pada apa yang tertuang dalam Permendikbud RI Nomor 15 Tahun 2018 Pasal 2 ayat 3 tentang pelaksanaan beban kerja guru mencakup kegiatan pokok:

1. Merencanakan kegiatan pembelajaran atau pembimbingan
2. Melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan
3. Menilai hasil pembelajaran atau pembimbingan
4. Membimbing dan melatih peserta didik

Dari beban kerja guru yang telah ditentukan di atas, kemudian dijabarkan menjadi indikator-indikator berikut:

1 ) Perencanaan Pembelajaran dengan indikator meliputi; a. RPP disusun sesuai dengan standar komponen dan sistematikanya (Permendikbud No.103 Tahun 2014 ); b. RPP disusun sendiri oleh guru secara mandiri. 2 ) Pelaksanaan pembelajaran dengan indikator; a. Melaksanakan lima tahapan dalam kegiatan pendahuluan, b. Menyampaikan pembelajaran dengan menggunakan model-model pembelajaran yang menyenangkan dan menantang, c. Menggunakan dan memanfaatkan media pembelajaran yang sesuai, d. Menggunakan lembar kerja peserta didik (LKPD) dalam kegiatan pembelajaran sehingga terbentuk interaksi efektif antara peserta didik dengan pendidik, e. Melakukan pengembangan bahan ajar sehingga kegiatan pembelajaran terasa lebih hidup, bermakna, nyaman dan menarik bagi siswa, f. Pada kegiatan penutup, membuat kesimpulan, g.

Melakukan refleksi terhadap kegiatan yang sudah dilakukan, h. Memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran, i. Melakukan penilaian secara menyeluruh, j. Memberikan tugas baik tugas individu maupun kelompok sesuai dengan hasil belajar peserta didik, k. Menyampaikan rencana pembelajaran pada pertemuan berikutnya.

Adapun indikator dari sub variable 3) penilaian pembelajaran adalah: a. Melakukan penilaian secara autentik, b. Menilai sikap yang didapatkan dalam proses pembelajaran, c. Menilai pengetahuan yang didapatkan dalam proses pembelajaran, d. Menilai ketrampilan yang didapatkan dalam proses pembelajaran, e. Melaksanakan analisis hasil penilaian, f. Melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian, g. Menyusun kriteria ketuntasan belajar peserta didik secara sistematis yang mengacu pada tiga komponen (daya dukung, intake, kompleksitas), h. Melaksanakan kegiatan remedi, i. Melaksanakan kegiatan pengayaan. j. Melaporkan hasil belajar peserta didik kepada orangtuanya .

Adapun indikator dari sub variabel 4) Membimbing dan melatih peserta didik adalah: a. Membimbing siswa dalam persiapan lomba, tes dan ujian, b. Melaksanakan pembinaan kegiatan ekstrakurikuler. Kisi-kisi variabel Kinerja Guru (Y) adalah sebagai berikut:

**Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru**  
**Tabel 3.10**

No	Sub Variabel / Indikator	Nomor Butir	Jumlah
<b>Merencanakan pembelajaran atau pembimbingan</b>			
1	RPP disusun sesuai dengan standar komponen dan sistematikanya (Permendikbud No.103 Tahun 2014 )	1	1
2	RPP disusun sendiri oleh guru secara mandiri	2	1
<b>Melaksanakan pembelajaran atau Pembimbingan</b>			
3	Melaksanakan 5 tahapan dalam kegiatan pendahuluan	3	1
4	Menyampaikan pembelajaran dengan menggunakan model-model pembelajaran yang menyenangkan dan menantang	4	1
5	Menggunakan dan memanfaatkan media pembelajaran yang sesuai	5	1
6	Menggunakan lembar kerja peserta didik (LKPD) dalam kegiatan pembelajaran sehingga terbentuk interaksi efektif antara peserta didik dengan pendidik.	6	1
7	Melakukan pengembangan bahan ajar sehingga kegiatan pembelajaran terasa lebih hidup, bermakna, nyaman dan menarik bagi siswa.	7	1
8	Pada kegiatan penutup, membuat kesimpulan	8	1
9	Melakukan refleksi terhadap kegiatan yang sudah dilakukan	9	1
10	Memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran.	10	1
11	Melakukan penilaian secara menyeluruh	11	1

12	Memberikan tugas baik tugas individu maupun kelompok sesuai dengan hasil belajar peserta didik.	12	1
13	Menyampaikan rencana pembelajaran pada pertemuan berikutnya.	13	1
<b>Menilai hasil pembelajaran atau Pembimbingan</b>			
14	Melakukan penilaian secara autentik	14	1
15	Menilai sikap yang didapatkan dalam proses pembelajaran.	15	3
16	Menilai pengetahuan yang didapatkan dalam proses pembelajaran.	16	1
17	Menilai ketrampilan yang didapatkan dalam proses pembelajaran.	17	1
18	Melaksanakan analisis hasil penilaian	18	1
19	Melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian	19	3
20	Menyusun kriteria ketuntasan belajar peserta didik secara sistematis yang mengacu pada 3 komponen (daya dukung, intake, kompleksitas)	20	1
21	Melaksanakan kegiatan remedi	21	1
22	Melaksanakan kegiatan pengayaan	22	1
23	Melaporkan hasil belajar peserta didik kepada orangtuanya	23	1
<b>Membimbing dan melatih Peserta Didik</b>			
24	Membimbing siswa dalam persiapan lomba, tes dan ujian.	24	1
25	Melaksanakan pembinaan kegiatan ekstrakurikuler	25	1
<b>Jumlah</b>			<b>25</b>

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah melalui penggunaan angket atau kuesioner. Angket adalah daftar pertanyaan atau pernyataan tentang subjek tertentu yang diberikan kepada subjek, baik secara individu atau kelompok, untuk mendapat informasi spesifik. Penelitian ini menggunakan angket tertutup. Dengan kata lain. Peneliti menawarkan pilihan yang berbeda untuk setiap pertanyaan, dan responden hanya memilih tergantung pada situasi yang mereka alami.<sup>73</sup> Penentuan skor /nilai disusun berdasarkan skala likert skor pendapat responden merupakan hasil penjumlahan dari nilai skala yang diberikan pada tiap jawaban kuesioner. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.<sup>74</sup>

Skor pendapat responden merupakan hasil penjumlahan dari nilai skala yang diberikan dari tiap jawaban pada kuesioner, seperti yang disajikan tabel berikut, pada tahap ini masing-masing jawaban responden dalam kuesioner diberikan kode sekaligus skor guna menentukan dan mengetahui frekuensi kecenderungan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diukur dengan angka.

---

<sup>73</sup> Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 195.

<sup>74</sup> Sugiyono, *Metode ...*h.152.

**Tabel 3.11**  
**Instrument Skala Likert**

No.	Instrumen	Skala Likert
1	Selalu	4
2	Sering	3
3	Kadang-kadang	2
4	Tidak pernah	1

**Keterangan :**

- Selalu : Selamanya, senantiasa, terus-menerus, seluruh  
 Sering : kerap, acap, lebih banyak melakukan  
 Kadang-kadang : Sese kali, sekali-kali, ada kalanya, lebih banyak tidak melakukan  
 Tidak Pernah : Tidak menjalani.<sup>75</sup>

**F. Uji Keabsahan Data**

**1. Uji Instrumen Penelitian**

Uji coba instrumen dilakukan kepada 30 guru Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Parakan, Kledung, dan Bansari untuk mengetahui apakah instrumen tersebut layak digunakan untuk penelitian. Sebelum dilakukan analisa lebih lanjut, maka perlu dilakukan uji pendahuluan atau uji prasyarat, yang berupa uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu. Uji ini dilakukan setelah data yang terkumpul lengkap dan tersusun rapi. Agar alat ukur menghasilkan data yang memuaskan dan dapat dipertanggungjawabkan, alat ukur tersebut harus memenuhi syarat tertentu, yaitu:

---

<sup>75</sup> Tim Prima Pena, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Gitamedia Press, 2016)

1. Alat ukur harus valid, artinya jitu/teliti dalam pengukurannya sehingga benar-benar tepat sasaran.
2. Alat ukur harus reliabel, yaitu memiliki keajegan/konstan meskipun digunakan secara terus menerus dan tidak mengalami perubahan yang berarti alat ukur dikatakan baik jika mempunyai dua sifat yaitu valid dan reliabel.

Langkah-langkah yang dilakukan untuk menguji instrument penelitian adalah sebagai berikut:

**a. Uji Validitas**

Guna mengetahui derajat validitas instrumen, maka dilakukan uji validitas dengan teknik analisis butir yang dilanjutkan dengan validitas total instrumen dengan mempergunakan bantuan program SPSS 24 for Windows. Uji coba ini dimaksudkan untuk mendapatkan data yang memiliki kriteria valid dan reliabel. Tes validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan telah benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Pengukuran validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor totalnya. Korelasi tersebut harus signifikan berdasarkan statistik uji tertentu ( $\alpha = 0,05$ ). Adapun teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi *Product Moment Pearson*.<sup>76</sup> rumusnya yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \sum_{xy} - (\sum_{xy})(\sum_y)}{\sqrt{(n \sum_x^2 - (\sum_x)^2)(n \sum_y^2 - (\sum_y)^2)}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara gejala x dan gejala y

---

<sup>76</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian...*, h. 47.

$x$  = skor butir item  
 $y$  = Jumlah skor  
 $n$  = Jumlah data

Berikut adalah hasil uji keabsahan penelitian untuk masing-masing variabel:

**a) Budaya Organisasi Sekolah ( $X_1$ )**

Hasil pengujian validitas dari butir pertanyaan yang diberikan untuk mengungkap tentang budaya organisasi madrasah ( $X_1$ ), berapa banyak instrumen pernyataan dinyatakan valid, dan berapa pernyataan tidak valid, sehingga butir-butir pertanyaan tentang budaya organisasi madrasah ( $X_1$ ) layak atau tidak dipergunakan sebagai instrumen penelitian. Hasil Uji validitas Budaya Organisasi madrasah ( $X_1$ ) dinyatakan dalam bentuk table . Jika  $r_{hitung} > r_{table}$ , maka instrument pertanyaan dinyatakan valid. Sebaliknya , jika  $r_{hitung} < r_{table}$  maka instrument pertanyaan dinyatakan tidak valid.

Berikut ini adalah uji validitas untuk variabel supervisi budaya organisasi ( $X_1$ ).

Tabel 3.12  
Uji Validitas variabel budaya oganisasi

No item	rx <sub>y</sub>	r tabel	Keterangan
1	0,570	0,361	Valid
2	0,693	0,361	Valid
3	0,763	0,361	Valid
4	0,546	0,361	Valid
5	0,836	0,361	Valid
6	0,605	0,361	Valid
7	0,616	0,361	Valid
8	0,852	0,361	Valid
9	0,852	0,361	Valid
10	0,809	0,361	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 24.



Berdasarkan hasil uji validitas pada variabel budaya organisasi yang terdiri dari 10 item pernyataan menunjukkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan pada nilai  $r_{xy}$  pada masing-masing item pernyataan  $> r$  tabel. Berdasarkan hasil tersebut, maka 10 pernyataan dapat digunakan sebagai penelitian.

### b) Supervisi Kepala Madrasah ( $X_2$ )

Pengujian validitas butir pertanyaan digunakan untuk mengungkap supervisi kepala madrasah ( $X_2$ ). Dari butir pernyataan yang diajukan akan diketahui berapa butir pertanyaan dinyatakan valid dan berapa butir pernyataan dinyatakan tidak valid, sehingga butir-butir pernyataan tentang supervisi kepala madrasah ( $X_2$ ) layak dipergunakan sebagai instrumen penelitian. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrumen pertanyaan dinyatakan valid. Sebaliknya, jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrument pertanyaan dinyatakan tidak valid. Berikut adalah uji validitas untuk variabel supervisi kepala Madrasah ( $X_2$ ).

Tabel 3.13  
Uji Validitas Variabel Supervisi Kepala Madrasah

No item	$r_{xy}$	$r$ tabel	Keterangan
1	0,801	0,361	Valid
2	0,831	0,361	Valid
3	0,731	0,361	Valid
4	0,712	0,361	Valid
5	0,681	0,361	Valid
6	0,871	0,361	Valid
7	0,856	0,361	Valid
8	0,882	0,361	Valid
9	0,893	0,361	Valid
10	0,884	0,361	Valid
11	0,793	0,361	Valid

12	0,668	0,361	Valid
13	0,592	0,361	Valid
14	0,707	0,361	Valid
15	0,686	0,361	Valid
16	0,651	0,361	Valid
17	0,858	0,361	Valid
18	0,664	0,361	Valid
19	0,728	0,361	Valid
20	0,578	0,361	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 24

Berdasarkan hasil uji validitas pada variabel supervisi kepala madrasah yang terdiri dari 20 item pernyataan menunjukkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan pada nilai  $r_{xy}$  pada masing-masing item pernyataan  $> r$  tabel. Berdasarkan hasil tersebut, maka 20 pernyataan dapat digunakan sebagai penelitian.

### c) **Supervisi Pengawas Madrasah ( $X_3$ )**

Pengujian validitas digunakan untuk mengungkap Kontribusi Supervisi Pengawas Madrasah ( $X_3$ ) . Dari butir pertanyaan yang diajukan akan diketahui berapa pertanyaan dinyatakan valid dan berapa pertanyaan dinyatakan tidak valid sehingga butir-butir pertanyaan tentang Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah ( $X_3$ ) layak dipergunakan sebagai instrumen penelitian. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrumen pertanyaan dinyatakan valid. Sebaliknya , jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrument pertanyaan dinyatakan tidak valid. Hasil uji validitas variabel kontribusi supervisi pengawas madrasah ( $X_3$ ) dinyatakan dalam tabel. Berikut adalah uji validitas untuk variabel supervisi pengawas madrasah ( $X_3$ ).

Tabel 3.14  
Uji Validitas variabel supervisi pengawas madrasah

No item	Rxy	r tabel	Keterangan
1	0,778	0,361	Valid
2	0,768	0,361	Valid
3	0,704	0,361	Valid
4	0,733	0,361	Valid
5	0,854	0,361	Valid
6	0,799	0,361	Valid
7	0,836	0,361	Valid
8	0,886	0,361	Valid
9	0,816	0,361	Valid
10	0,668	0,361	Valid
11	0,673	0,361	Valid
12	0,690	0,361	Valid
13	0,794	0,361	Valid
14	0,814	0,361	Valid
15	0,894	0,361	Valid
16	0,913	0,361	Valid
17	0,903	0,361	Valid
18	0,830	0,361	Valid
19	0,848	0,361	Valid
20	0,582	0,361	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 24

Berdasarkan hasil uji validitas pada variabel supervisi pengawas madrasah yang terdiri dari 20 item pernyataan menunjukkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan pada nilai rxy pada masing-masing item pernyataan > r tabel. Berdasarkan hasil tersebut, maka 20 pernyataan dapat digunakan sebagai penelitian.

#### d) Kinerja Guru (Y)

Hasil pengujian validitas akan diketahui jumlah butir pertanyaan untuk mengungkap tentang kinerja guru (Y). Dari butir pertanyaan yang diajukan dapat dinyatakan jumlah butir pertanyaan yang valid dan jumlah butir pertanyaan yang tidak valid, sehingga butir-butir pertanyaan tentang kinerja guru (Y) layak dipergunakan sebagai instrumen penelitian. Hasil uji validitas variable kinerja guru (Y) dinyatakan dengan table. Jika  $r_{hitung} > r_{table}$ , maka instrumen pertanyaan dinyatakan valid. Sebaliknya, jika  $r_{hitung} < r_{table}$  maka instrument pertanyaan dinyatakan tidak valid. Hasil uji vaiditas variabel kinerja guru disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3.15  
Uji Validitas variabel supervisi pengawas madrasah

No item	Rxy	r tabel	Keterangan
1	0,493	0,361	Valid
2	0,587	0,361	Valid
3	0,499	0,361	Valid
4	0,384	0,361	Valid
5	0,537	0,361	Valid
6	0,773	0,361	Valid
7	0,468	0,361	Valid
8	0,450	0,361	Valid
9	0,780	0,361	Valid
10	0,711	0,361	Valid
11	0,413	0,361	Valid
12	0,573	0,361	Valid
13	0,500	0,361	Valid
14	0,391	0,361	Valid
15	0,600	0,361	Valid
16	0,621	0,361	Valid
17	0,538	0,361	Valid

18	0,413	0,361	Valid
19	0,709	0,361	Valid
20	0,372	0,361	Valid
21	0,801	0,361	Valid
22	0,699	0,361	Valid
23	0,440	0,361	Valid
24	0,513	0,361	Valid
25	0,436	0,361	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 24

Berdasarkan hasil uji validitas pada variabel kinerja guru yang terdiri dari 25 item pernyataan menunjukkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan pada nilai  $r_{xy}$  pada masing-masing item pernyataan  $> r$  tabel. Berdasarkan hasil tersebut, maka 25 pernyataan dapat digunakan sebagai penelitian.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan guna mengetahui derajat reliabilitas instrumen penelitian. Pada penelitian ini untuk mencari reliabilitas instrumen menggunakan rumus alpha karena skornya bukan 1 dan rumus ini sangat cocok untuk penskoran yang banyak seperti 1-3, 1-5, 1-10 dan seterusnya. Dalam penelitian ini skor instrumennya 1 – 5. Penghitungan analisis reliabilitas pada penelitian ini memanfaatkan bantuan komputer program *SPSS 24 for Windows*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ .

Hasil pengujian reliabilitas pada variabel budaya organisasi sekolah ( $X_1$ ), supervisi kepala madrasah ( $X_2$ ), supervisi pengawas madrasah ( $X_3$ ) dan kinerja guru ( $Y$ ) akan diperoleh nilai *Cronbach Alpha* apakah lebih besar dari 0,60 atau kurang dari 0,60. Jika nilai

*Cronbach Alpha* > 0,60 maka dapat dijelaskan bahwa semua variabel menunjukkan kuatnya reliabilitas. Dengan demikian seluruh uji instrumen yang terdiri dari validitas dan reliabilitas memenuhi persyaratan untuk dipakai dalam pengambilan keputusan penelitian.

Hasil uji reliabilitas pada variabel budaya organisasi, supervisi kepala madrasah, supervisi pengawas madrasah dan kinerja guru disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 3.16  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya organisasi	0,875	Reliabel
Supervisi kepala madrasah	0,958	Reliabel
Supervisi pengawas madrasah	0,966	Reliabel
Kinerja guru	0,901	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa pada variabel budaya organisasi diperoleh nilai Alpha sebesar 0,875, supervisi kepala madrasah nilai Alpha sebesar 0,958, supervisi pengawas madrasah nilai Alpha 0,966 dan kinerja guru dengan nilai Alpha 0,901. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa pada kedua variabel tersebut memiliki nilai Alpha > 0,7 sehingga dapat dikatakan reliabel dan instrument layak dan dapat digunakan

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui normal tidaknya distribusi data penelitian. Uji normalitas data penelitian ini menggunakan uji normalitas *Chi Kuadrat* dengan langkah-langkah: 1) Merangkum data seluruh variabel yang akan diuji normalitasnya; 2) Menentukan jumlah kelas interval; 3) Menentukan panjang kelas interval; 4) Menyusun kedalam tabel distribusi frekuensi; 5) Menghitung frekuensi yang diharapkan ( $f_n$ ); 6) Memسukkan harga-harga  $f_n$  ke dalam tabel kolom  $f_n$ , sekaligus menghitung harga-harga  $(f_n - f_0)$  dan  $\frac{(f_n - f_0)^2}{f_n}$  dan menjumlahkannya. Harga  $\frac{(f_n - f_0)^2}{f_n}$  adalah merupakan harga chi kuadrat  $(X_h)^2$ ; 7) Membandingkan harga chi kuadrat hitung dengan chi kuadrat tabel.<sup>77</sup>

### b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah korelasi linier yang perfect (100 %) atau eksak di antara variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model.<sup>78</sup> Jika di antara variabel penjelas ada yang memiliki korelasi tinggi maka hal ini mengindikasikan adanya problem multikolinieritas. Dalam uji multikolinieritas melalui *print out* komputer, terlihat adanya hasil *collinierity diagnosis* dan *coefficient correlation*. Apabila nilai koefisien korelasi variabel bebas mendekati angka 1, menunjukkan adanya multikolinieritas.

---

<sup>77</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian...*, h. 241.

<sup>78</sup> Bambang Setiaji, *Panduan Riset dengan ....*,h.39.

Demikian juga nilai toleransi mendekati nol. Atau nilai inflasi variance (VIF) cenderung besar/mendekati 10.<sup>79</sup>

### c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedasitas adalah kondisi dimana sebaran atau varian faktor gangguan (*disturbance*) tidak konstan sepanjang observasi. Jika harga X makin besar maka sebaran Y makin lebar atau makin sempit. Menurut Hanke dan Ritsch dalam Mudrajad.<sup>80</sup> Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan metode Glejser. Ketentuan apabila hasil pengujian regresi dengan metode Glejser terdapat variabel yang signifikan ( $p < 0,05$ ), maka menunjukkan bahwa model regresi terdapat permasalahan heteroskedastisitas.

### d. Uji Linieritas

Uji linieritas dimaksudkan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel yang dijadikan prediktor mempunyai hubungan yang linier atau tidak terhadap variabel terikatnya. Ada beberapa metode yang dilakukan untuk melakukan pengujian linearitas, tetapi dalam penelitian untuk melakukan pengujian linearitas menggunakan metode *Lagrange Multiplier* yang merupakan uji alternatif dari Ramsey test yang dikembangkan oleh Engle (1982). Estimasi dengan uji ini bertujuan untuk mendapatkan nilai  $\chi^2_{hitung}$  atau ( $n \times R^2$ ).

---

<sup>79</sup> Bambang Setiaji, *Panduan Riset dengan ....*, h.75-76.

<sup>80</sup> Mudrajat Kuncoro, *Metode Kuantitatif: Teori dan ...*, h. 96.



## G. Teknik Analisa Data

Teknik analisis data digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh selama penelitian sehingga akan diketahui kebenarannya atas suatu permasalahan. Analisis data bertujuan untuk menguji hipotesis. Adapun uji yang digunakan untuk masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

### 1. Uji hipotesis 1, 2, dan 3, menggunakan:

#### a. Uji t

Sign Test atau uji tanda (uji t) digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat.<sup>81</sup> Dalam penelitian ini uji t statistik digunakan untuk menguji apakah kontribusi budaya organisasi madrasah ( $X_1$ ), supervisi kepala madrasah ( $X_2$ ) dan supervisi pengawas madrasah ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen kinerja guru (Y). Pengujian ini dilakukan dengan asumsi bahwa variabel-variabel lain adalah nol. Langkah-langkahnya sebagai berikut;

#### a. Menentukan Hipotesis

- 1)  $H_0 : \beta=0$  : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).
- 2)  $H_a : \beta \neq 0$ : Ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

#### b. Menentukan batas derajat signifikan

---

<sup>81</sup> Mudrajat Kuncoro, *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, ( Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2007), h.81.

Batas derajat signifikansi yang digunakan adalah 5%.

c.

c. Menentukan kriteria pengujian

1)  $H_0$  diterima apabila  $-t_{\text{tabel}} \leq 2$

2)  $H_0$  ditolak apabila  $t_{\text{hit}} > 2$

d. Perhitungan nilai t dengan rumus sebagai berikut.

$$t = \frac{b}{Sb}$$

$b$  = koefisien regresi

$Sb$  = standar error

### **b. Uji Regresi Linier Sederhana**

Analisis regresi linier sederhana adalah hubungan secara linier antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah terdapat pengaruh positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau mengalami penurunan.

Selain itu untuk mengetahui hubungan fungsional antara variable independen (X) dan variable dependen (Y), maka digunakan analisis regresi linier sederhana. Regresi merupakan prosedur mengestimasi dengan runtut tentang gejala yang akan terjadi di kemudian hari berdasarkan pada data periode dahulu dan periode saat ini yang dimiliki, agar kesalahan dapat diminimalisir. Analisis regresi sederhana digunakan untuk memprediksi atau menguji pengaruh satu variable terikat. Dalam penelitian ini perhitungan regresi linier sederhana menggunakan SPSS 24 for Windows.

## 2. Uji hipotesis 4 menggunakan:

### a. Uji F

Friedman Two Way Anova, digunakan untuk menguji hipotesis komparatif k sampel yang berpasangan (related) bila datanya berbentuk ordinal (rangking).<sup>82</sup> Uji F Statistik digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.<sup>83</sup> Dalam penelitian ini variabel bebas yaitu kontribusi budaya organisasi madrasah ( $X_1$ ), supervisi kepala madrasah ( $X_2$ ), dan supervisi pengawas madrasah ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen kinerja guru (Y).

Rumus Uji F yang digunakan sebagai berikut.

$$F_{reg} = \frac{R^2(k-l)}{(l-R^2)/n-k}$$

dimana k = konstanta.

Jika F hitung sudah lebih besar dari 4, maka model di atas sudah tepat (*fit*).<sup>84</sup>

### b. Uji Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ganda digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independent sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaikturunkan nilainya). Jadi

---

<sup>82</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, h. 358

<sup>83</sup> Mudrajat Kuncoro, *Metode Kuantitatif: Teori dan...*, h. 82.

<sup>84</sup> Bambang Setiaji, *Panduan Riset dengan Pendekatan Kuantitatif*, (Surakarta: Muhamadiyah Unuversity Press, 2006), h. 32.

analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2.<sup>85</sup>

Pada penelitian ini data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda melalui tampilan output SPSS 24.0 for Windows, dengan rumus  $Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + \mu$ <sup>86</sup>

Keterangan :

Y = Kinerja Guru

a = Konstanta atau bila harga X=0

B = Koefisien regresi

X<sub>1</sub> = Budaya Organisasi Madrasah

X<sub>2</sub> = Supervisi Kepala Madrasah

X<sub>3</sub> = supervisi Pengawas Madrasah

### **3. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) dan Sumbangan Prediktor**

#### **a. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat.<sup>87</sup> Untuk menentukan besarnya sumbangan prediktor terhadap kriterium atau peran variabel bebas terhadap variable terikat. R<sup>2</sup> adalah perbandingan antara variasi dependen (terikat) yang dijelaskan oleh variasi independen (bebas). Semua variabel di luar model diwadahi dalam E, jika variabel dalam model hanya

---

<sup>85</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2022),h.299.

<sup>86</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta,2013), h.267.

<sup>87</sup> Mudrajat Kuncoro, *Metode Kuantitatif: Teori dan...*, h.82.

menjelaskan 0,2 maka berarti sebesar 0,8 ditentukan oleh variabel diluar model. Semakin besar ukuran sampel maka nilai  $R^2$  cenderung makin kecil.<sup>88</sup>

Rumus  $R^2$  :

$$R^2 = \frac{\sum(Y - \hat{Y})^2}{\sum(Y - \bar{Y})^2}$$

## b. Sumbangan Prediktor

Sumbangan prediktor digunakan untuk mengetahui berapa sumbangan (peran) masing-masing variabel bebas. Ada dua jenis sumbangan, yaitu sumbangan efektif dan sumbangan relatif. Jumlah sumbangan efektif untuk semua variabel sama dengan koefisien determinasi, sedangkan jumlah sumbangan relatif untuk semua variabel bebasnya sama dengan 1 atau 100%. Sumbangan efektif disajikan dengan SE, dan sumbangan relatif disajikan SR, terhadap terjadinya regresi linear disajikan dalam bentuk formula sebagai berikut.

$$SE(X)\% = \beta_{x1..n} \cdot r_{yx1..n}$$

$$SR(X)\% = \frac{SE(X)\%}{R^2}$$

Keterangan:

$\beta_{x1..n}$  = standar koefisien beta;

$r_{yx1..n}$  = koefisien korelasi antara kriterium dengan prediktor;

$R^2$  = nilai R square.

---

<sup>88</sup> Bambang Setiaji, *Panduan Riset dengan ....*,h.28.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data**

##### **1. Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan dalam menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran atau mendeskripsikan data dalam variabel yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), minimum, maksimum dan standar deviasi. Statistik deskriptif adalah statistika yang digunakan dalam mendiskripsikan data menjadi informasi yang lebih jelas serta mudah dipahami yang memberikan gambaran mengenai data penelitian berupa kinerja, budaya organisasi, supervisi kepala Madrasah dan supervisi pengawas. Hasil penelitian analisis statistik deskriptif dapat dilihat dalam tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1  
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja	36	70.00	100.00	83.1389	10.03751
Budaya organisasi	36	21.00	40.00	32.2778	4.93160
Supervisi kepala	36	37.00	80.00	62.4444	13.22432
Supevisi pengawas	36	26.00	80.00	61.2778	12.73603
Valid N (listwise)	36				

Sumber : Data diolah SPSS 24

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa N atau jumlah data setiap variabel yang berjumlah 36. Pada variabel kinerja nilai minimum adalah 70, sedangkan nilai maksimum adalah 100. Nilai rata-rata kinerja sebesar 83,14 dengan standar deviasi sebesar 10,04 yang artinya nilai *mean* lebih besar dari nilai standar sehingga penyimpangan data yang terjadi rendah maka penyebaran nilainya merata. Pada variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) diketahui bahwa nilai minimum sebesar 21, nilai maksimum sebesar 40 dengan nilai *mean* sebesar 32,28 dan nilai standar deviasi 4,93 sehingga penyimpangan data yang terjadi rendah maka penyebaran nilainya merata. Pada variabel superviasi kepala Madrasah ( $X_2$ ) diketahui bahwa nilai minimum sebesar 37, nilai maksimum sebesar 80 dengan nilai *mean* sebesar 62,44, serta nilai standar deviasi sebesar 13,22 lebih rendah dari nilai *mean*, sehingga penyimpangan data yang terjadi rendah maka penyebaran nilainya merata. Pada variabel superviasi

pengawas ( $X_3$ ) diketahui bahwa nilai minimum sebesar 26, nilai maksimum sebesar 80 dengan nilai *mean* sebesar 61,28, serta nilai standar deviasi sebesar 12,74 lebih rendah dari nilai *mean*, sehingga penyimpangan data yang terjadi rendah maka penyebaran nilainya merata.

## **B. Analisis Data**

### **1. Analisa Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik merupakan prasyarat analisis regresi berganda, pengujian ini harus dipenuhi agar penaksiran parameter dan koefisien regresi tidak bias. Pengujian asumsi klasik ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji linieritas. Hasil uji asumsi klasik dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

### **2. Uji Normalitas**

Pengujian normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui normal tidaknya distribusi data penelitian. Uji normalitas data penelitian ini menggunakan uji normalitas *Chi Kuadrat*. Hasil uji normalitas dengan program SPSS versi 24 diperoleh hasil sebagai berikut :



Tabel 4.2.  
Uji Normalitas

**Test Statistics**

	Kinerja	Budaya organisasi	Supervisi kepala	Supevisi pengawas
Chi-Square	12.889 <sup>a</sup>	10.222 <sup>a</sup>	9.333 <sup>b</sup>	8.722 <sup>c</sup>
Df	15	15	23	22
Asymp. Sig.	.611	.806	.995	.995

a. 16 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.3.

b. 24 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.5.

c. 23 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.6.

Sumber : Data diolah SPSS 24

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai chi-square pada variabel kinerja sebesar 12,889, budaya organisasi = 10,222, supervisi kepala madrasah sebesar = 9,333 dan supervisi pengawas sebesar = 8,722 dengan nilai sig masing-masing lebih besar dari 0,05 ( $p > 0,05$ ). Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa pada variabel kinerja, budaya organisasi, supervisi kepala Madrasah dan supervisi pengawas madrasah memiliki data berdistribusi normal.

### 3. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah korelasi linier yang perfect (100 %) atau eksak di antara variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model. Jika di antara variabel penjelas ada yang memiliki korelasi tinggi maka hal ini mengindikasikan adanya problem

multikolinieritas. Uji multikolinieritas dilakukan dengan cara melihat nilai variance inflation factor (VIF). Apabila nilai VIF kurang dari 10 atau nilai tolerance  $>0,10$  maka model regresi berganda tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dengan SPSS versi 24 diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4.3.  
Uji Multikolinieritas

		<b>Coefficients<sup>a</sup></b>	
		Collinearity Statistics	
	Model	Tolerance	VIF
1	Budaya organisasi	.310	3.226
	Supervisi kepala	.250	3.998
	Supevisi pengawas	.387	2.583

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data diolah SPSS 24

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas diperoleh nilai toleransi pada variabel budaya organisasi yaitu 0,310. Pada variabel supervisi kepala Madrasah 0,250 dan supervisi pengawas sebesar 0,387. Nilai tolerance ketiga variabel  $> 0,10$ . Sementara nilai VIF pada masing-masing variabel  $< 10$ . Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas dalam model regresi.

#### 4. Uji Heterokedastisitas

Heteroskedasitas adalah kondisi dimana sebaran atau varian faktor gangguan (*disturbance*) tidak konstan sepanjang observasi. Jika harga X makin besar maka sebaran Y makin lebar atau makin sempit.

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan metode Glejser. Hasil uji heterokedastisitas dengan SPSS versi 24 diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4.4.  
Uji Heterokedastisitas  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.427	2.898		1.873	.070
Budaya organisasi	-.005	.156	-.010	-.032	.975
Supervisi kepala	.053	.065	.279	.815	.421
Supervisi pengawas	-.076	.054	-.388	-1.411	.168

a. Dependent Variable: Abs\_Res

Sumber : Data diolah SPSS 24

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas dengan uji Glejser, diperoleh nilai koefisien budaya organisasi sebesar -0,05, supervisi kepala Madrasah 0,053 dan supervisi pengawas -0,076 dengan nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka sesuai dengan dasar pengambilan uji Glejser dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heterokedastisitas dalam model regresi.

## 5. Uji Linieritas

Uji linieritas dimaksudkan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel yang dijadikan prediktor mempunyai hubungan yang linier atau tidak terhadap variabel terikatnya.

Pengujian linearitas menggunakan metode *Lagrange Multiplier*.

Tabel 4.5.  
Uji Linieritas dengan *Lagrange Multiplier*

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R- Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.885 <sup>a</sup>	.783	.763	4.88560

a. Predictors: (Constant), Supevisi pengawas, Budaya organisasi, Supervisi kepala

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data diolah SPSS 24

Berdasarkan tabel 4.4 hasil output menunjukkan bahwa nilai R Square adalah 0,787. Dengan jumlah n observasi sebanyak 36, maka besarnya nilai  $x^2$  hitung pada persamaan ini adalah  $36 \times 0,783 = 28,091$ . Nilai ini dibandingkan dengan nilai  $x^2$  tabel dengan df hitung =  $36 - 3 = 32$  dan tingkat signifikansinya 0,05 didapat nilai  $x^2$  tabel sebesar 46,19. Oleh karena nilai  $x_2$  hitung  $< x^2$  tabel, maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan ini adalah model linear.

## 6. Analisis Uji Hipotesis

Hipotesis yang sudah disusun harus diuji kebenarannya menggunakan uji hipotesis berikut ini:

### a. Uji hipotesis 1

#### 1) Uji t

*Sign Test* atau Uji tanda (uji t) digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Dalam penelitian ini Uji

t statistik digunakan untuk menguji apakah kontribusi budaya organisasi madrasah ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap variabel dependen kinerja guru (Y).

Tabel 4.6  
Koefisien  $X_1$  terhadap Y

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	29.612	6.606		4.482	.000
	Budaya organisasi	1.658	.202	.815	8.194	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data tabel 4.6 menunjukkan bahwa t hitung variabel budaya organisasi sebesar 8,194 dan tingkat signifikansinya variabel memiliki nilai sebesar 0,00 di bawah nilai signifikan sebesar 0.05 ( $p < 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

## 2) Uji Regresi Sederhana

Analisis Regresi Linier Sederhana adalah hubungan secara linier antara satu variabel budaya organisasi madrasah ( $X_1$ ) dan variabel kinerja guru (Y). Hasil penghitungan koefisien regresi sederhana pada Tabel 4.6 memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar 29,612 koefisien variabel bebas ( $X_1$ ) adalah sebesar 1,658. Sehingga diperoleh persamaan regresi  $Y = 29,612 + 1,658X$ .

Berdasarkan persamaan tersebut diketahui nilai konstantanya sebesar 29,612 secara matematis, nilai konstanta ini menyatakan bahwa budaya organisasi dianggap 0, maka kinerja memiliki nilai 29,612. Selanjutnya nilai positif (1,658) yang terdapat pada koefisien regresi variabel bebas (budaya organisasi) menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel bebas (budaya organisasi) dengan variabel terikat (kinerja) adalah searah, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel budaya organisasi akan menyebabkan kenaikan kinerja 1,658.

### 3) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

$R$  Square atau koefisien Determinasi (KD) menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi variabel bebas dan variabel terikat. Hasil koefisien determinasi disajikan pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7  
Koefisien Determinasi  $X_1$  terhadap  $Y$

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815 <sup>a</sup>	.664	.654	5.90459

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi

Berdasarkan tabel 4.7 diketahui bahwa nilai koefisien determinasi yang diperoleh adalah 0,664, sehingga dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas (Budaya organisasi) memiliki

pengaruh kontribusi sebesar 66,4% terhadap variabel Y (Kinerja guru).

## b. Uji hipotesis 2

### 1) Uji t

*Sign Test* atau Uji tanda (uji t) digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Dalam penelitian ini Uji t statistik digunakan untuk menguji apakah kontribusi supervisi kepala madrasah ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap variabel dependen kinerja guru (Y).

Tabel 4.8  
Koefisien  $X_2$  terhadap Y

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	43.313	4.502		9.621	.000	
Supervisi kepala madrasah	.638	.071	.840	9.037	.000	

a. Dependent Variable: Kinerja guru

Berdasarkan hasil pengolahan data tabel 4.8 menunjukkan bahwa t hitung variabel superviasi kepala madrasah sebesar 9,037 dan tingkat signifikansinya variabel memiliki nilai sebesar 0,000 di bawah nilai signifikan sebesar 0,05 ( $p < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa supervisi kepala madrasah

yang digunakan dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

## 2) Uji Regresi Sederhana

Analisis Regresi Linier Sederhana adalah hubungan secara linier antara satu variabel supervisi kepala madrasah ( $X_2$ ) dan variabel kinerja guru ( $Y$ ). Hasil penghitungan koefisien regresi sederhana pada Tabel 4.7 memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar 43,313 koefisien variabel bebas ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,638. Sehingga diperoleh persamaan regresi  $Y = 43,313 + 0,638X$ .

Berdasarkan persamaan tersebut diketahui nilai konstantanya sebesar 43,313 secara matematis, nilai konstanta ini menyatakan bahwa supervisi kepala madrasah dianggap 0, maka kinerja guru memiliki nilai 43,313. Selanjutnya nilai positif (0,638) yang terdapat pada koefisien regresi variabel bebas (supervisi kepala madrasah) menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel bebas (supervisi kepala madrasah) dengan variabel terikat (kinerja guru) adalah searah, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel supervisi kepala madrasah akan menyebabkan kenaikan kinerja guru sebesar 0,638.

## 3) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

$R$  Square atau koefisien Determinasi (KD) menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi variabel bebas dan variabel terikat. Hasil koefisien determinasi disajikan pada Tabel 4.9 berikut.



Tabel 4.9  
Koefisien Determinasi  $X_2$  terhadap Y

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840 <sup>a</sup>	.706	.697	5.52150

a. Predictors: (Constant), Supervisi kepala madrasah

Berdasarkan tabel 4.9 diketahui bahwa nilai koefisien determinasi yang diperoleh adalah 0,706, sehingga dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas (superviasi kepala madrasah) memiliki pengaruh kontribusi sebesar 70,6% terhadap variabel Y (Kinerja).

**c. Uji hipotesis 3**

1) Uji t

*Sign Test* atau Uji tanda (uji t) digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Dalam penelitian ini Uji t statistik digunakan untuk menguji apakah kontribusi supervisi pengawas ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap variabel dependen kinerja guru (Y).

Tabel 4.10  
Koefisien  $X_3$  terhadap Y

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	45.236	5.239		8.634	.000
	Supervisi pengawas	.619	.084	.785	7.385	.000

a. Dependent Variable: Kinerja guru

Berdasarkan hasil pengolahan data tabel 4.10 menunjukkan bahwa t hitung variabel superviasi pengawas sebesar 7,385 dan tingkat signifikansinya variabel memiliki nilai sebesar 0,000 di bawah nilai signifikan sebesar 0,05 ( $p < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa supervisi pengawas yang digunakan dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

## 2) Uji Regresi Sederhana

Analisis Regresi Linier Sederhana adalah hubungan secara linier antara satu variabel supervisi pengawas ( $X_3$ ) dan variabel kinerja guru (Y). Hasil penghitungan koefisien regresi sederhana pada Tabel 4.10 memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar 45,236 koefisien variabel bebas ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,619. Sehingga diperoleh persamaan regresi  $Y = 45,236 + 0,619X$ .

Berdasarkan persamaan tersebut diketahui nilai konstantanya sebesar 45,236 secara matematis, nilai konstanta

ini menyatakan bahwa supervisi pengawas dianggap 0, maka kinerja guru memiliki nilai 45,236. Selanjutnya nilai positif (0,619) yang terdapat pada koefisien regresi variabel bebas (superviasi pengawas) menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel bebas (superviasi pengawas) dengan variabel terikat (kinerja guru) adalah searah, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel supervisi kepala madrasah akan menyebabkan kenaikan kinerja guru sebesar 0,619.

### 3) Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

R Square atau koefisien Determinasi (KD) menunjukkan seberapa bagus model regresi yang dibentuk oleh interaksi variabel bebas dan variabel terikat. Hasil koefisien determinasi disajikan pada Tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11  
Koefisien Determinasi X<sub>3</sub> terhadap Y

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785 <sup>a</sup>	.616	.605	6.31110

a. Predictors: (Constant), Supevisi pengawas

Berdasarkan tabel 4.11 diketahui bahwa nilai koefisien determinasi yang diperoleh adalah 0,616, sehingga dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas (superviasi kepala madrasah) memiliki pengaruh kontribusi sebesar 61,6% terhadap variabel Y (Kinerja guru).

#### d. Uji hipotesis 4

##### 1) Uji F

Uji F Statistik digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas dalam hal ini budaya organisasi, supervisi epala madrasah dan supervisi pengawas madrasah yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap vatiabel terikat, yaitu kinerja guru. Hasil uji F dengan SPSS 24 diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4.12.

Uji F

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2762.493	3	920.831	38.578	.000 <sup>b</sup>
	Residual	763.812	32	23.869		
	Total	3526.306	35			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Supevisi pengawas, Budaya organisasi, Supervisi kepala madrasah

Sumber : Data diolah SPSS 24

Berdasarkan uji F pada Tabel 4.12 di atas didapat nilai F sebesar 38,578 dengan tingkat signifikan sebesar 0,00 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, supervisi kepala madrasah dan supervisi pengawas madrasah secara

bersama-sama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung.

## 2) Uji Regresi Linier Berganda

Model yang dirancang dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel bebas, yaitu budaya organisasi, supervisi kepala madrasah dan supervisi pengawas. Hasil analisis regresi linier berganda dengan SPSS versi 24 diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 4.13.  
Uji Linieritas Berganda

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	31.511	5.603		5.624	.000
Budaya organisasi	.651	.301	.320	2.164	.038
Supervisi kepala	.274	.125	.361	2.194	.036
Supevisi pengawas	.220	.104	.280	2.115	.042

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data diolah SPSS 24

Berdasarkan tabel 4.13 tersebut di atas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$Y = 31,511 + 0,651X_1 + 0,274X_2 + 0,220X_3$$

Persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

- a) Konstanta sebesar 31,511 menyatakan bahwa nilai budaya organisasi, supervisi kepala Madrasah dan supervisi pengawas madrasah bernilai 0, maka kinerja guru sebesar 31,511.

- b) Koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,651 menyatakan bahwa jika budaya organisasi meningkat (dengan asumsi variabel lain tetap), maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru sebesar 0,651.
  - c) Koefisien regresi supervisi kepala Madrasah sebesar 0,274 menyatakan bahwa jika supervisi kepala Madrasah meningkat (dengan asumsi variabel lain tetap), maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja sebesar 0,274.
  - d) Koefisien regresi supervisi pengawas madrasah sebesar 0,220 menyatakan bahwa jika supervisi pengawas madrasah meningkat (dengan asumsi variabel lain tetap), maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja sebesar 0,220.
- 3) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ). Nilai koefisien determinasi antara 0 sampai 1. Besarnya nilai  $R$  jika semakin mendekati 0 berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Besarnya nilai  $R$  jika semakin mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Hasil uji dterminasi disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 4.14.  
Uji R<sup>2</sup>

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.885 <sup>a</sup>	.783	.763	4.88560

a. Predictors: (Constant), Supevisi pengawas, Budaya organisasi, Supervisi kepala

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data diolah SPSS 24

Berdasarkan hasil koefisien determinasi, terlihat dari R Square diperoleh sebesar 76,3%. Hal ini berarti variabel independen yang terdiri dari budaya organisasi, supervisi kepala madrasah dan supervisi pengawas madrasah memberikan pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 76,3% sedangkan sisanya sebesar 23,7 % (100 % - 76,3 %) dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

#### **e. Sumbangan Prediktor**

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi pengaruh yang diberikan masing-masing variabel bebas yaitu budaya organisasi, supervisi kepala madrasah dan supervisi pengawas madrasah terhadap variabel terikat yaitu kinerja guru, serta untuk mengetahui variabel bebas mana yang paling dominan terhadap variabel kinerja guru, maka perlu dihitung besar sumbangan efektif (SE) dan sumbangan relatif

(SR). Data untuk menghitung besar SE dan SR diperoleh dari nilai koefisien regresi, koefisien korelasi dan R square yang diperoleh dari hasil analisis regresi linear berganda. Perhitungan SE dan SR dapat dilihat dalam tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15  
Sumbangan Relatif dan Sumbangan Efektif

Variabel	Koefisien regresi (beta)	Koefisien korelasi (r)	R square	SE	SR
Budaya organisasi (X <sub>1</sub> )	0,320	0,815	0,783	26,080	33,308
Supervisi kepala madrasah (X <sub>2</sub> )	0,361	0,840		30,324	38,728
Supervisi pengawas madrasah (X <sub>3</sub> )	0,280	0,785		21,980	28,072

Pada tabel 4.15 di atas menunjukkan besarnya sumbangan efektif variabel budaya organisasi sebesar 26,080 %. Artinya bahwa besarnya kontribusi variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru madrasah sebesar 26,080 % dan sumbangan relatif sebesar 33,308 %. Besarnya sumbangan efektif variabel supervisi kepala madrasah sebesar 30,324 %. Artinya bahwa besarnya kontribusi variabel supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru madrasah sebesar 30,324 % dan sumbangan relatif sebesar 38,728 %. Besarnya sumbangan efektif variabel supervisi pengawas madrasah sebesar 21,980 %. Artinya bahwa besarnya kontribusi variabel supervisi pengawas madrasah terhadap kinerja



guru madrasah sebesar 21,980 % dan sumbangan relatif sebesar 28,072%.

Dari beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa variabel supervisi kepala madrasah lebih dominan dan berpengaruh terhadap kinerja guru madrasah. Berdasarkan tabel tersebut juga dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel budaya organisasi, supervisi kepala madrasah, dan supervisi pengawas madrasah memberikan sumbangan efektif sebesar 76,3 % terhadap kinerja guru madrasah dan 23,7 % diberikan oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

## **C. Pembahasan**

### **1. Kontribusi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja guru madrasah, yang berarti hipotesis yang penulis ajukan berbunyi budaya organisasi memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung dinyatakan diterima. Artinya, semakin baik budaya organisasi di Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Temanggung dapat meningkatkan kinerja guru madrasah.

Adanya kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja guru madrasah disebabkan budaya organisasi dijalankan dengan baik seperti adanya motivasi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi, ada imbalan dan hukuman, disiplin terhadap aturan

madrasah, kegiatan dengan melibatkan semua guru, pelaksanaan bimbingan kepada guru, program pelatihan bagi guru, sehingga budaya organisasi yang baik tersebut akan meningkatkan kinerja guru madrasah. Budaya organisasi sekolah yang baik tentu mempengaruhi interaksi antara berbagai warga madrasah. Perilaku guru, siswa, kepala madrasah, karyawan serta pihak yang terkait, mampu meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru pada dasarnya terfokus pada perilaku guru di dalam pekerjaannya. Guru, sebagai anggota organisasi sekolah akan mempunyai kinerja yang tinggi jika ia mempunyai perilaku dan komitmen. Peran budaya organisasi sekolah adalah menjaga dan memelihara komitmen untuk merealisasikan tujuan. Budaya organisasi sekolah yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku guru yang berdampak pada perkembangan kemampuan dan kinerja guru. Budaya organisasi yang berkarakter baik atau positif akan melahirkan iklim kerja yang baik, sebaliknya, budaya organisasi yang beriklim buruk atau negatif akan melahirkan iklim kerja yang buruk pula.<sup>89</sup>

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Komarudin (2018) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru.<sup>90</sup> Berdasarkan penelitian menggunakan uji regresi linier sederhana didapati hasil  $y=13,43 + 0,661 (X)$ . Dengan nilai hitung sebesar 5,875 lebih besar dari t tabel sebesar 2,010 yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru.

---

<sup>89</sup> Abdul Choliq, *Perilaku & Budaya....*, h.79.

<sup>90</sup> <http://openjuournal.unpam.ac.id/index.php/smk/article/view/1805>

## 2. Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah

Supervisi kepala madrasah memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Temanggung. Adanya kontribusi yang signifikan supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru disebabkan adanya kompetensi yang baik dimiliki oleh kepala madrasah. Kepala madrasah selaku supervisor dalam memberikan bantuan atau pelayanan yang baik terhadap guru, seperti melakukan pemantauan dan pembinaan perencanaan pembelajaran, ada dua hal yang mendasari pentingnya supervise dalam proses Pendidikan, yaitu: 1) adanya pengembangan kurikulum sebagai gejala pengembangan Pendidikan.<sup>91</sup> 2) adanya pengembangan personal.<sup>92</sup> Supervisi sebagai usaha untuk membina dan meningkatkan pengetahuan serta ketrampilan para guru di sekolah, perlu diupayakan semaksimal mungkin, baik oleh kepala sekolah maupun pengawas sekolah.. Guru memiliki peran yang vital bagi keberhasilan proses pembelajaran dan hasil prestasi peserta didik. Sebagaimana Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Guru sebagai tenaga pendidik, kinerjanya akan meningkat apabila supervisi kepala madrasah dilakukan kearah yang lebih baik.

---

<sup>91</sup> Nurhattati Fuad, *Supervisi Pendidikan, Strategi ...* h. 44.

<sup>92</sup> Supandi, *Administrasi Dan Supervise Pendidikan*, (Jakarta: Departemen Agama: Universitas Terbuka, 1986), h.52.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Teddy Manueke (2021) yang menyatakan bahwa supervisi kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Peningkatan supervisi kepala sekolah akan diikuti peningkatan kinerja guru dan sebaliknya penurunan supervisi kepala sekolah akan berdampak terhadap penurunan kinerja guru.<sup>93</sup> Dengan perolehan nilai  $t$  sebesar 3,86 dengan koefisien regresi 0,39. Nilai  $t$  lebih besar dari koefisien regresi= 0.39. penelitian ini memberikan implikasi bahwa setiap peningkatan supervisi oleh kepala sekolah akan diikuti oleh peningkatan kinerja guru, begitu pula sebaliknya.

### **3. Kontribusi Supervisi Pengawas terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi pengawas memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung. Kinerja guru kelas akan meningkat jika supervisi pengawas dilakukan dengan baik, yaitu melalui aktivitas pengawas dalam memberikan bimbingan dan pembinaan untuk membantu para guru dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Pengawasan oleh pengawas madrasah yang dilakukan dengan baik seperti pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan serta pelatihan profesional guru pada aspek kompetensi guru dan tugas pokok guru akan menentukan profesional tidaknya dalam melakukan pengawasan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja guru.

---

<sup>93</sup> <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/bahana/view/115416>

Meningkatnya kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung tidak lepas dari adanya peran supervisi pengawas Madrasah dalam memberikan pembinaan dan pengawasan dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian serta pengayaan yang dilakukan secara kontinu. Sebagai salah satu agen perubahan, supervisor merupakan individu yang bertugas mempengaruhi atau memotivasi secara persuasif terhadap guru untuk melakukan perubahan dalam kegiatan mengajar. Untuk menjalankan peranannya, supervisor dapat melakukan berbagai hal, diantaranya: 1) mendorong dan menumbuhkan kepercayaan guru untuk melaksanakan hal-hal yang dianggap baik bagi penyempurnaan proses belajar mengajar, 2) membantu guru mendiagnosis dan menilai kelemahan mengajar yang dirasakannya, 3) membantu guru dalam merencanakan tujuan dan sasaran berdasarkan pengalaman yang dimilikinya, memilih strategi, serta menyediakan sumber material maupun manusia yang diperlukan dalam pembelajaran.<sup>94</sup> Jika hal-hal tersebut dilaksanakan dengan baik oleh supervisor maka kinerja guru akan meningkat, sehingga mutu lulusan akan lebih baik dan kompeten

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdul Haris (2014) dengan hasil penelitian bahwa supervisi pengawas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil analisis memperlihatkan nilai koefisien korelasi  $r$  sebesar 0,716, artinya semakin baik supervisi pengawas sekolah maka akan semakin meningkat pula kinerja guru.<sup>95</sup> Kegiatan supervisi

---

<sup>94</sup> Nurhattati Fuad, *Supervisi Pendidikan, Strategi...*, h.203

<sup>95</sup> <http://repositori.uin-alauddin.ac.id/2311>

pengawas merupakan suatu upaya yang baik dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh pengawas jika dilakukan dengan maksimal akan meningkatkan kinerja guru. Pelaksanaan supervisi pengawas yang terencana, terarah dan sistematis akan berimplikasi secara langsung terhadap peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab profesinya sehingga pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah berjalan secara maksimal yang pada akhirnya mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

#### **4. Kontribusi Budaya Organisasi, Supervisi Kepala Madrasah dan Supervisi Pengawas terhadap Kinerja Guru**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi, supervisi kepala madrasah dan supervisi pengawas madrasah secara bersama-sama memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidiyah di Kabupaten Temanggung. Kinerja guru pada dasarnya merupakan unjuk kerja guru yang ditampilkan dalam pembelajaran di kelas, ditampilkan saat pembimbingan siswa, serta pada saat tugas tambahan yang terkait dengan kepentingan sekolah. Oleh karena itu, kinerja guru sangat menentukan kualitas hasil Pendidikan karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran di sekolah.

Budaya organisasi yang baik didukung dengan supervisi kepala madrasah dan pengawas akan mempengaruhi terhadap kinerja guru. Semakin baik budaya organisasi, supervisi kepala madrasah

dan pengawas madrasah akan semakin baik pula kinerja yang dimiliki oleh guru. Kinerja guru dalam pembelajaran terkait dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai pembelajaran, baik yang berkaitan dengan proses maupun hasilnya.<sup>96</sup> Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suminah (2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru sebesar 72,6%, terdapat pengaruh supervise akademik terhadap guru sebesar 41,1% dan terdapat pengaruh budaya organisasi dan supervise akademik terhadap kinerja guru sebesar 72,5%..<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Mulyasa, *Uji Kompetensi Dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), h. 102.

<sup>97</sup> <https://journal.upgris.ac.id/index.php/jmp/article/view/6837>

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis tentang kontribusi budaya organisasi, supervisi kepala madrasah dan supervisi pengawas madrasah terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung dapat disimpulkan bahwa :

1. Budaya organisasi memiliki Kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung, hal ini ditunjukkan dengan nilai t sebesar 2,164 dengan p-sig 0,038 ( $p < 0,05$ ). Sedangkan sumbangan variabel independent tersebut sebesar 32%, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Metode pengukuran budaya organisasi yang dikemukakan oleh Taliziduhu meliputi intensitas, kejelasan dan ekstenitas perlu dilengkapi dengan unsur lain agar menjadikan budaya organisasi semakin kuat, unsur lain tersebut adalah kohesi, komitmen, ritual, jaringan budaya dan kinerja/motivasi.<sup>98</sup> Budaya organisasi yang kuat di lingkungan madrasah akan menyebabkan meningkatnya kinerja seorang guru dalam menjalankan tugas keprofesionalannya.

---

<sup>98</sup> Moh. Pabudu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2014), h.116.



2. Supervisi kepala madrasah memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai  $t$  sebesar 2,194 dengan  $p$ -sig 0,036 ( $p < 0,05$ ). Sedangkan sumbangan variabel independent sebesar 36,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dalam tugasnya sebagai supervisor atau pengawas, kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan atau kompetensi dalam bidang supervisi akademik, seorang kepala madrasah harus mampu melaksanakan kegiatan pembinaan, pembimbingan, konsultasi, pendampingan dan pemantauan proses pembelajaran, baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran, kepala madrasah juga memahami dengan benar bahwa kegiatan supervisi akademik yang dilaksanakan bukan hanya ditujukan bagi penilaian kinerja guru dalam mengelola proses belajar mengajar, melainkan juga untuk membantu dalam meningkatkan kemampuan profesionalisme, kegiatan supervisi telah dilaksanakan secara maksimal oleh kepala madrasah di Kecamatan Parakan Kledung Bansari meskipun belum semaksimal mungkin, dan hal ini ternyata meningkatkan kinerja guru. Sehingga dapat mendorong peningkatan kualitas pembelajaran bagi peserta didik.
3. Supervisi pengawas madrasah memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan

nilai t sebesar 2,115 dengan p-sig 0,042 ( $p < 0,05$ ). Sedangkan sumbangan variabel independen tersebut sebesar 28%, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Seorang pengawas madrasah harus memiliki kompetensi dalam bidang supervisi akademik, pelaksanaan supervisi akademik pengawas sangat penting dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

4. Kontribusi variabel budaya organisasi, supervisi kepala madrasah dan supervisi pengawas madrasah secara simultan atau bersama- sama terhadap kinerja guru kelas Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung sebesar 76,3%, sisanya sebesar 23,7% dipengaruhi oleh variabel lain. Kontribusi tiga variabel independent tersebut signifikan yang ditunjukkan dengan perolehan nilai F hitung sebesar 38,578 dengan p-sig 0,000 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian budaya organisasi, supervisi kepala madrasah dan supervisi pengawas madrasah secara bersama- sama dan secara signifikan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru.

Budaya organisasi yang kuat, komitmen anggota madrasah yang bagus serta pelaksanaan supervisi akademik yang rutin dan terencana dari kepala dan pengawas madrasah akan membantu penyelenggaraan pendidikan di madrasah yang bermutu. Mutu pendidikan yang bagus bisa dilihat dari proses dan hasil pembelajaran, yang tentunya kinerja guru sangat menentukan, peran seorang guru tidak sekedar hadir untuk

menyampaikan pelajaran dan kemudian kembali ke ruangan melaksanakan kegiatan administrasi atau kegiatan lain. Guru harus mengambil peran yang lebih luas. Kinerja guru adalah manifestasi dari kemampuan guru untuk merencanakan, melaksanakan, dan menilia hasil belajar siswa.

## **B. Saran**

Berkaitan dengan hasil penelitian, maka saran yang dapat dikemukakan oleh peneliti adalah :

1. Budaya organisasi yang sudah berjalan dengan baik tetap dipertahankan dan jika perlu lebih ditingkatkan.
2. Kepala Madrasah dapat mempertahankan dan meningkatkan kepemimpinan yang telah diterapkan selama ini dengan bimbingan, penilaian dan pemantauan terhadap guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- \_\_\_\_\_.2008. *Himpunan Peraturan Pemerintah RI Di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Binatama Raya.
- Arikunto, Suharsimi, 2017, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi.2004. *Dasar-dasar Supervisi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As sayyid Mahmud Al-Hawary, *Idarah Al Asasul Wal Ushulil Ilmiyyah*, (Cet.III. Kairo:1976).
- Azhari, Ahmad.2005. *Supervisi: Rencana Program Pembelajaran*.Jakarta: Rian Putra.
- Brew, Angela, & T. Peseta. *Changing Postgraduate Supervision Practice: Programme to Encourage Learning Through Reflection And Feedback*. Innovations in End Teaching internatioanal, Vol. 41, No. 1, February 2004.
- Brotosedjati, Soebagyo, 2012, *Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas Oleh Kepala Sekolah Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Di Kecamatan Sukoharjo*,Jurnal Pendidikan dan kebudayaan, Vol.1.
- Burhanudin, 2007, *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Daft L, Richard ,2002, *Manajemen* (Judul asli Management, alih Bahasa Emil Salim, Tinjung Desi Nursanti, Maryani Hermanto ed.5), Jakarta: Erlangga.
- Danim, Sudarwan. 2007. *Visi Baru Manajemen Madrasah : Dari unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*.Jakarta : Bumi Aksara.
- Depag.2006. *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Serta Undang-undang Republik Indonesia Tahun 2003 Tentang Sisdiknas*. Jakarta : Dirjen Pendidikan Islam.
- Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan terjemahannya*, Edisi Tahun 2022, Semarang, PT.Karya Thoha Putra.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2008, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka..
- Fathurrohman,Pupuh, AA Suryana, 2015, *Supervisi Pendidikan Dalam*

- Fred O Walumbwa, John J Lawler, Bruce J Avolio, Peng Wang, Kan Shi.2005.*Transformational Leadership and Work-Related Attitudes: The Moderating Effects of Collective and Self-Efficacy Across Cultures*.Journal of Leadership & Organizational Studies.flint: Vol.11,Iss.3;pg.2,15pgs
- Hamidy, Zainuddin Dkk, 1951, *Terjemah Hadits Sahih Bukhori jilid 1*, Jakarta: Widjaya.
- Holland, Patricia E.2008. *Principals as Supervisors: A Balancing Act*.  
<http://bul.sagepub.com/cgi/content/abstract/88/639/3>. puscom pasc\_ums on May 29, 2008.  
<http://amp.kompas.com/read/2018/06/06>  
<https://bsnp-indonesia.org/wp-content/uploads/2020/12/Nomor-16-Tahun-2007>.  
<https://goodstats.id/article/mengulik-statistik-guru-dan-tenaga-kependidikan-di-indonesia-JEZXq>  
<http://ejournal.unp.ac.id/index.php/bahana/view/115416>  
<http://openjuournal.unpam.ac.id/index.php/smk/article/view/1805>  
<https://journal.upgris.ac.id/index.php/jmp/article/view/6837>  
[https:// ndp.kemdikbud.go.id](https://ndp.kemdikbud.go.id) ,  
<http://repositori.uin-alauddin.ac.id/2311>  
<https://www.kompasiana.com/mitameriska/632ca02b08a8b520ef238812/benarkah-kualitas-guru-di-indonesia-masih-rendah>
- Jasmani dan Mustofa, 2013, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP,9(1) Oktober 2020*.  
<http://www.reseachgate.net>.
- Jurnalnet.Com.2006. *Guru Harus Diberlakukan Sebagai Subyek Manajerial*.Solo: (22/11/2006 - 18:55 WIB)
- Kelly, Khim O, at. All. 2007. *Teacher Appraisal And Its Outcomes In Singapore Primary Sools*.www.emeraldinsight.com/0957-8234.htm. Journal of Educational Administration Vol. 46 No. 1,2008
- Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6334 Tahun 2021 tentang *Petunjuk Teknis Supervisi Pembelajaran pada Madrasah Ibtidaiyah*, Jakarta , 12 November 2021
- Kuncoro, Mudrajat. 2007. *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Malhan, I.V. 2006. *Developing Corporate Culture In The Indian University Libraries: Problems And Challenges Of Change*

- Management*.[www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm).*LibraryManagement*. Vo.27 No.67.2006 (18 Juni 2006)
- Marshall, Kim. *It's Time to Rethink Teacher Supervision and Evaluation*. Bloomington: Jun 2005. Vol.86.Iss.10;pg.727, 9pgs.
- Mathori.2007. *Pengaruh Kepemimpinan Madrasah, Supervisi Akademik, dan Partisipasi Komite Madrasah Terhadap Kinerja Madrasah (Survey Pada Madrasah Ibtidaiyah Se-Kecamatan Kroya*. *Journal JPTUMS/2007-09-24* 04:16:26.
- Mukhtar dan Iskandar,2009, *Orientasi Baru supervisi Pendidikan* , Jakarta: GP Press.
- Mulyasa.2007. *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa.2008. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan,Kemandirian Guru dan Kepala Madrasah*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Mulyasa,2017, *Uji Kompetensi Dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Najati, M.Usman, 2006, *Belajar EQ Dan SQ Dari Sunah Nabi* , Jakarta: Hikmah.
- Pabundu Moh. Tika, 2005, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta Bumi Aksara.
- Pangewa, Maharuddin , 2004, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.*Pengembangan Proses Pengajaran*, Bandung: PT. Refika Adi Tama.
- Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah Dan Guru*, Yogyakarta: Ar Ruz Media.
- Poerwadarminta,W.J.S, 1976, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta.
- Priansa, Donni Juni dan Rismi Somad, 2014, *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta.
- Procter, Paul ed., 1978, *Longman Dictionary of Contemporary English*. Essey-England.
- Purwanto, Ngali.2007. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Rasto.2006.*Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru: Penelitian Pada SMK Negeri Rumpun Bisnis dan Manajemen di kota Bandung*. Tesis

- Sagala, Syaiful, S.2007. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Sahertian, Piet A, 2010, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Schein, Edgar H.”*Organizational Culture & Leadership* ”. (<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>) MIT Sloan Management Review.Oct 2002.
- Sedarmayanti.2007. *Manajemen sumber daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama
- Semiawan, Cony.2007.*Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Setiaji, Bambang, 2006. *Panduan Riset dengan Pendekatan Kuantitatif*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Shihab, M.Quraish, 2002, *Tafsir Al Misbah,( Pesan, Kesan Dan Keserasian Al Qur’an)*, Jakarta: Lentera Hati.
- Silalahi, Ulbert ,2002, *Pemahaman Praktis Azas-Azas Manajemen*, Bandung: Mandar Maju.
- Sudjana, Nana, 2014, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, Bandung: PT.Remaja Rosda Karya.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan; Kuantitatif, Kualitatif,dan R & D* Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono.2007.*Metode Penelitian Administrasi*. Bandung:Alfabeta.
- Sulistiani, Ambar Teguh Sulistiani, Rosidah,2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori Dan Pengembangannya Dalam Konteks Oragnisasi Public*, Yogyakarta: Graha Ilmu..
- Supardi, 2013, *Kinerja Guru*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 86-87.
- Surya, Muhamad, 2004, *Psikologi Pembelajaran Dan Pengajaran*, Bandung: Pustaka Bany Quraisy.
- Susanto, Bambang.2007. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Supervisi, dan Partisipasi Komite Madrasah Terhadap Kinerja Madrasah..* Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan Vol.VII No. 1 Tahun 2006.
- Sutrisna, Edy,2007, *Budaya Organisasi* , Surabaya Prenada Media.
- Thoha, Miftah.2007.*Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*.Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- UU no 20 Tahun 2003 dan UU no.14 Tahun 2005.

- Widianti, Tuti.2009. *Makalah seminar: Peningkatan Pedagogis Guru Di Era Sertifikasi*. Temanggung: 11 April 2009
- Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, 2004, Bandung: Mandar Maju
- Winarti.2007. *Pengaruh Sistem Pengawasan Pendidikan Melalui Pelaksanaan Supervisi Pengajaran Yang Dilakukan Pengawas dan Kepala Madrasah Terhadap kualitas Kinerja guru Madrasah Dasar*. Universitas Pendidikan indonesia.<http://digilib.upi.edu/pasca/available/etd-0926106-095430>
- Yamin, Martinis & Maisah, 2019, *Standarisasi kinerja Guru*, Jakarta: Persada Pres,
- Zain, Muhammad. 1958, *English Dictionary, English Indonesia*, Jakarta



**KUESIONER**

Kepada Yth.  
Bapak / Ibu / Saudara Guru Madrasah Ibtidaiyah  
Kecamatan Parakan, Kledung dan Bansari  
Di tempat

*Assalamu 'alaikum wr. wb*

Dalam rangka penelitian mengenai :

***Kontribusi Budaya Organisasi, Supervisi Kepala dan Pengawas Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Temanggung***

Saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara rekan-rekan guru Madrasah Ibtidaiyah berkenan untuk membantu mengisi lembar kuesioner sesuai dengan kondisi di madrasah Bapak/Ibu/Saudara. Adapun pengisiannya adalah :

1. Bacalah pertanyaan yang diajukan dengan cermat, dan jawablah dengan jujur.
2. Isilah Identitas Bapak/Ibu/Saudara
3. Berilah dengan tanda chek list (  $\checkmark$  ) pada kolom alternatif jawaban yang paling tepat dan sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara

4. Identitas Bapak/Ibu/Saudara beserta jawaban soal dijamin kerahasiaannya dan tidak akan berpengaruh terhadap karir dan pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara

Demikian, atas kesediaan Bapak / Ibu / Saudara dalam mengisi angket ini, saya ucapkan banyak terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum wr. wb.*

Peneliti,

Shofia Baroroh

## Lampiran 2

### LEMBAR KUESIONER

#### I. Data Responden

Nama : .....

Unit Kerja : M I .....

Kecamatan .....

Jenis Kelamin : .....

Tempat,tanggal lahir : .....

Pendidikan terakhir : .....

Alamat rumah : .....

#### II. KUESIONER

##### A. KINERJA GURU

Berilah tanda chek-mark (√) pada kolom jawaban yang sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Saudara : **SL** untuk selalu , **SR** untuk sering, **KK** untuk kadang-kadang, **TP** untuk tidak pernah !

No	Indikator/Pernyataan	Jawaban			
		SL	SR	KK	TP
	<b>Merencanakan Pembelajaran atau Pembimbingan</b>				
1	RPP disusun sesuai dengan str komponen dan sistematikanya				

	(Permendikbud No.103 Tahun 2014 )				
2	RPP disusun sendiri oleh guru secara mandiri				
	<b>Melaksanakan Pembelajaran dan Pembimbingan</b>				
3	Dalam kegiatan pendahuluan guru melaksanakan 5 tahapan				
4	Dalam kegiatan inti guru menyampaikan pembelajaran dengan menggunakan model-model pembelajaran yang menyenangkan dan menantang				
5	Dalam kegiatan pembelajaran guru menggunakan dan memanfaatkan media pembelajaran yang sesuai				
6	Guru menggunakan lembar kerja peserta didik (LKPD) dalam kegiatan pembelajaran sehingga terbentuk interaksi efektif antara peserta didik dengan pendidik.				
7	Guru melakukan pengembangan bahan ajar sehingga kegiatan pembelajaran terasa lebih hidup, bermakna, nyaman dan menarik bagi siswa.				
8	Pada kegiatan penutup, guru beserta peserta didik membuat kesimpulan				
9	Melakukan refleksi terhadap kegiatan yang sudah dilakukan				
10	Guru memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran.				

11	Guru melakukan penilaian secara menyeluruh				
12	Guru memberikan tugas baik tugas individu maupun kelompok sesuai dengan hasil belajar peserta didik.				
13	Guru menyampaikan rencana pembelajaran pada pertemuan berikutnya.				
	<b>Menilai hasil pembelajaran dan Pembimbingan</b>				
14	Guru melakukan penilaian secara autentik				
15	Guru menilai sikap yang didapatkan dalam proses pembelajaran.				
16	Guru menilai pengetahuan yang didapatkan dalam proses pembelajaran.				
17	Guru menilai ketrampilan yang didapatkan dalam proses pembelajaran.				
18	Guru melaksanakan analisis hasil penilaian				
19	Guru melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian				
20	Guru Menyusun kriteria ketuntasan belajar peserta didik secara sistematis yang mengacu pada 3 komponen (daya dukung, intake, kompleksitas)				
21	Guru melaksanakan kegiatan remedi				
22	Guru melaksanakan kegiatan pengayaan				

23	Guru melaporkan hasil belajar peserta didik Kepala orangtuanya				
	<b>Membimbing dan Melatih Peserta Didik</b>				
24	Membimbing siswa dalam persiapan lomba, tes dan ujian.				
25	Melaksanakan pembinaan kegiatan ekstrakurikuler				

## B. BUDAYA ORGANISASI MADRASAH

Berilah tanda cek-mark (  $\checkmark$  ) pada kolom jawaban yang sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Saudara : **SL** untuk selalu , **SR** untuk sering, **KK** untuk kadang-kadang, **TP** untuk tidak pernah !

No	Indikator/Pernyataan	SL	SR	KK	TP
	<b>Unsur Intensitas</b>				
1	System imbalan yang diberikan Kepala madrasah kepada guru dan karyawan yang berprestasi				
2	Tindakan hukuman yang diberikan kepada guru / karyawan yang melanggar norma / ketentuan / tata tertib				
	<b>Unsur Kejelasan</b>				
3	Kepala madrasah melakukan penilaian kinerja guru				
	<b>Unsur Penyebarluasan</b>				
4	Pelaksanaan program diklat / pelatihan di madrasah				

5	Pelaksanaan program bimbingan guru / karyawan di tempat oleh Kepala Madrasah / Pengawas				
	<b>Unsur Kohesi</b>				
6	Kegiatan yang dilakukan madrasah melibatkan semua guru				
	<b>Unsur Komitmen</b>				
7	Komitmen guru / karyawan untuk disiplin terhadap aturan madrasah				
	<b>Unsur Ritual</b>				
8	Sikap Kepala madrasah terhadap acara rekreasi, olah raga , dan kesenian di madrasah				
	<b>Unsur Jaringan Budaya</b>				
9	Upaya Kepala madrasah , guru, dan karyawan dalam menyebarkan nilai-nilai budaya organisasi madrasah				
	<b>Unsur Kinerja</b>				
10	Pemberian motivasi Kepala madrasah kepada para guru dalam meningkatkan kompetensinya				

### C. SUPERVISI KEPALA MADRASAH

Berilah tanda chek-mark (√) pada kolom jawaban yang sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Saudara : **SL** untuk selalu , **SR** untuk sering, **KK** untuk kadang-kadang !

No	Indikator/Pernyataan	S L	S R	K K	T P
	<b>Perencanaan Pembelajaran</b>				
1	Kepala madrasah melakukan supervisi penyusunan perencanaan pembelajaran yang dapat menggambarkan proses pembelajaran yang efektif				
2	Kepala madrasah melakukan supervisi pembinaan dan pembimbingan dalam mewujudkan perencanaan pembelajaran yang efektif dalam satu tahun				
3	Kepala madrasah saudara menyampaikan jadwal pelaksanaan supervisi kepada guru				
4	Kepala madrasah melakukan pemantauan dan pembinaan tentang penyusunan lembar kerja peserta didik				
	<b>Pelaksanaan Pembelajaran</b>				
5	Kepala madrasah melakukan pemantauan, penilaian dan pembinaan tentang pelaksanaan pembelajaran dalam satu tahun				



6	Kepala madrasah melakukan kunjungan kelas dalam rangka pengamatan pembelajaran				
7	Kepala madrasah melakukan pemantauan dan pembinaan tentang penggunaan model-model pembelajaran				
8	Kepala madrasah melakukan pemantauan tentang penggunaan media pembelajaran				
9	Kepala madrasah melakukan pemantauan dan pembinaan tentang pengembangan bahaan ajar				
	Kegiatan Penutup				
10	Kepala madrasah melakukan supervisi kegiatan refleksi				
11	Kepala memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran				
	<b>Penilaian Pembelajaran</b>				
12	Kepala madrasah melakukan pemantauan, penilaian dan pembinaan tentang penilaian pembelajaran				
13	Kepala madrasah melakukan pemantauan, penilaian dan pembinaan tentang tindak lanjut dari 146supervise pembelajaran				
14	Kepala madrasah melakukan pertemuan lanjutan dalam rangka memberikan umpan balik				
15	Kepala madrasah melakukan pembimbingan tentang penilaian aspek pengetahuan				

<b>16</b>	Kepala madrasah melakukan pembimbingan tentang penilaian aspek Sikap				
<b>17</b>	Kepala madrasah melakukan pembimbingan tentang penilaian aspek ketrampilan				
<b>18</b>	Kepala madrasah melakukan pembimbingan tentang remedial				
<b>19</b>	Kepala madrasah melakukan pembimbingan tentang pengayaan				
<b>20</b>	Kepala madrasah melakukan pembinaan dalam penyusunan KTSP				

## A. SUPERVISI PENGAWAS

Berilah tanda chek-mark (√) pada kolom jawaban yang sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Saudara : **SL** untuk selalu , **SR** untuk sering, **KK** untuk kadang-kadang, **TP** untuk tidak pernah !

No	Indikator/Pernyataan	SL	SR	KK	TP
	<b>Perencanaan Pembelajaran</b>				
1	Pengawas madrasah melakukan supervisi penyusunan perencanaan pembelajaran yang dapat menggambarkan proses pembelajaran yang efektif				
2	Pengawas madrasah melakukan supervisi pembinaan dan pembimbingan dalam mewujudkan perencanaan pembelajaran yang efektif dalam satu tahun				
3	Pengawas madrasah saudara menyampaikan jadwal pelaksanaan supervisi kepada guru				
4	Pengawas madrasah melakukan pemantauan dan pembinaan tentang penyusunan lembar kerja peserta didik				
	<b>Pelaksanaan Pembelajaran</b>				
5	Pengawas madrasah melakukan pemantauan, penilaian dan pembinaan tentang pelaksanaan pembelajaran dalam satu tahun				
6	Pengawas madrasah melakukan kunjungan kelas dalam rangka pengamatan pembelajaran				

7	Pengawas madrasah melakukan pemantauan dan pembinaan tentang penggunaan model-model pembelajaran				
8	Pengawas madrasah melakukan pemantauan tentang penggunaan media pembelajaran				
9	Pengawas madrasah melakukan pemantauan dan pembinaan tentang pengembangan bahaan ajar				
10	Pengawas madrasah melakukan refleksi Kepala				
11	Pengawas madrasah memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran				
	<b>Penilaian Pembelajaran</b>				
12	Pengawas madrasah melakukan pemantauan, penilaian dan pembinaan tentang penilaian pembelajaran				
13	Pengawas madrasah melakukan pemnatauan, penilaian dan pembinaan tentang tindak lanjut dari supervisi pembelajaran				
14	Pengawas madrasah melakukan pertemuan lanjutan dalam rangka memberikan umpan balik				
15	Pengawas madrasah melakukan pembimbingan tentang penilaian aspek pengetahuan				
16	Pengawas madrasah melakukan pembimbingan tentang penilaian aspek sikap				

17	Pengawas madrasah melakukan pembimbingan tentang penilaian aspek ketrampilan				
18	Pengawas madrasah melakukan pembimbingan tentang remedial				
19	Pengawas madrasah melakukan pembimbingan tentang pengayaan				
20	Pengawas madrasah melakukan pembinaan dalam penyusunan KTSP				

Uji validitas Budaya Organisasi

Correlations

		1	2	3	4	5	6	7
1	Pearson Correlation	1	.417*	.300	.505**	.416*	.186	.094
	Sig. (2-tailed)		.022	.108	.004	.022	.325	.622
	N	30	30	30	30	30	30	30
2	Pearson Correlation	.417*	1	.427*	.456*	.709**	.155	.177
	Sig. (2-tailed)	.022		.019	.011	.000	.412	.350
	N	30	30	30	30	30	30	30
3	Pearson Correlation	.300	.427*	1	.139	.442*	.539*	.597*
	Sig. (2-tailed)	.108	.019		.463	.014	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
4	Pearson Correlation	.505**	.456*	.139	1	.516**	.200	.063
	Sig. (2-tailed)	.004	.011	.463		.004	.289	.739
	N	30	30	30	30	30	30	30
5	Pearson Correlation	.416*	.709**	.442*	.516**	1	.471*	.417*
	Sig. (2-tailed)	.022	.000	.014	.004		.009	.022
	N	30	30	30	30	30	30	30
6	Pearson Correlation	.186	.155	.539**	.200	.471**	1	.301
	Sig. (2-tailed)	.325	.412	.002	.289	.009		.106
	N	30	30	30	30	30	30	30
7	Pearson Correlation	.094	.177	.597**	.063	.417*	.301	1
	Sig. (2-tailed)	.622	.350	.000	.739	.022	.106	
	N	30	30	30	30	30	30	30

8	Pearson Correlation	.282	.344	.769**	.262	.583**	.704*	.700*
	Sig. (2-tailed)	.131	.063	.000	.162	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
9	Pearson Correlation	.282	.344	.769**	.262	.583**	.704*	.700*
	Sig. (2-tailed)	.131	.063	.000	.162	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
10	Pearson Correlation	.391*	.324	.839**	.130	.565**	.603*	.668*
	Sig. (2-tailed)	.033	.081	.000	.494	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
rxy	Pearson Correlation	.570*	.693**	.763**	.546**	.836**	.605*	.616*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.002	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30

### Correlations

		8	9	10	rxy
1	Pearson Correlation	.282	.282	.391*	.570**
	Sig. (2-tailed)	.131	.131	.033	.001
	N	30	30	30	30
2	Pearson Correlation	.344	.344	.324	.693**
	Sig. (2-tailed)	.063	.063	.081	.000
	N	30	30	30	30
3	Pearson Correlation	.769**	.769**	.839*	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
4	Pearson Correlation	.262	.262	.130	.546**
	Sig. (2-tailed)	.162	.162	.494	.002
	N	30	30	30	30
5	Pearson Correlation	.583**	.583**	.565*	.836**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.001	.000
	N	30	30	30	30
6	Pearson Correlation	.704**	.704**	.603*	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000

	N	30	30	30	30
7	Pearson Correlation	.700**	.700**	.668*	.616**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
8	Pearson Correlation	1	1.000**	.832*	.852**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
9	Pearson Correlation	1.000**	1	.832*	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
10	Pearson Correlation	.832**	.832**	1	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
rx	Pearson Correlation	.852**	.852**	.809*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	10



## Uji validitas Superviasi Kepala Madrasah

		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Pearson Correlation	1	.795*	.637*	.664*	.487*	.715*	.715*	.704**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
2	Pearson Correlation	.795*	1	.883*	.673*	.612*	.738*	.620*	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
3	Pearson Correlation	.637*	.883*	1	.539*	.507*	.717*	.561*	.611**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.002	.004	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
4	Pearson Correlation	.664*	.673*	.539*	1	.412*	.552*	.724*	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002		.024	.002	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
5	Pearson Correlation	.487*	.612*	.507*	.412*	1	.621*	.442*	.495**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.004	.024		.000	.014	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
6	Pearson Correlation	.715*	.738*	.717*	.552*	.621*	1	.866*	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
7	Pearson Correlation	.715*	.620*	.561*	.724*	.442*	.866*	1	.968**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.014	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
8	Pearson Correlation	.704*	.704*	.611*	.777*	.495*	.842*	.968*	1
	Sig. (2-tailed)								
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
9	Pearson Correlation	.673*	.774*	.724*	.681*	.591*	.926*	.879*	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
10	Pearson Correlation	.680*	.660*	.560*	.693*	.370*	.779*	.880*	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.044	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
11	Pearson Correlation	.603*	.601*	.427*	.756*	.465*	.673*	.803*	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.019	.000	.010	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
12	Pearson Correlation	.514*	.609*	.516*	.226	.699*	.524*	.398*	.429*
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.004	.229	.000	.003	.029	.018
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
13	Pearson Correlation	.533*	.538*	.409*	.188	.565*	.446*	.381*	.414*
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.025	.320	.001	.013	.038	.023
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
14	Pearson Correlation	.459*	.527*	.468*	.176	.757*	.569*	.394*	.410*
	Sig. (2-tailed)	.011	.003	.009	.351	.000	.001	.031	.025
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
15	Pearson Correlation	.506*	.478*	.422*	.366*	.233	.566*	.518*	.534*
	Sig. (2-tailed)	.004	.008	.020	.047	.216	.001	.003	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
16	Pearson Correlation	.549*	.420*	.148	.630*	.605*	.396*	.575*	.608*
	Sig. (2-tailed)	.002	.021	.435	.000	.000	.030	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
17	Pearson Correlation	.589*	.673*	.651*	.720*	.412*	.736*	.769*	.793*

	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.024	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
18	Pearson Correlation	.406*	.460*	.403*	.495*	.190	.484*	.482*	.496*
	Sig. (2-tailed)	.026	.011	.027	.005	.315	.007	.007	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
19	Pearson Correlation	.484*	.530*	.549*	.458*	.420*	.483*	.446*	.447*
	Sig. (2-tailed)	.007	.003	.002	.011	.021	.007	.014	.013
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
20	Pearson Correlation	.521*	.364*	.350	.119	.535*	.423*	.419*	.380*
	Sig. (2-tailed)	.003	.048	.058	.532	.002	.020	.021	.039
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
xy	Pearson Correlation	.801*	.831*	.731*	.712*	.681*	.871*	.856*	.882*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

		9	10	11	12	13	14	15
1	Pearson Correlation	.673*	.680*	.603*	.514*	.533*	.459*	.506**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.004	.002	.011	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30
2	Pearson Correlation	.774*	.660*	.601*	.609*	.538*	.527*	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.003	.008
	N	30	30	30	30	30	30	30
3	Pearson Correlation	.724*	.560*	.427*	.516*	.409*	.468*	.422*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.019	.004	.025	.009	.020
	N	30	30	30	30	30	30	30
4	Pearson Correlation	.681*	.693*	.756*	.226	.188	.176	.366*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.229	.320	.351	.047
	N	30	30	30	30	30	30	30
5	Pearson Correlation	.591*	.370*	.465*	.699*	.565*	.757*	.233
	Sig. (2-tailed)	.001	.044	.010	.000	.001	.000	.216
	N	30	30	30	30	30	30	30
6	Pearson Correlation	.926*	.779*	.673*	.524*	.446*	.569*	.566**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.013	.001	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
7	Pearson Correlation	.879*	.880*	.803*	.398*	.381*	.394*	.518**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.029	.038	.031	.003
	N	30	30	30	30	30	30	30
8	Pearson Correlation	.911*	.904*	.839*	.429*	.414*	.410*	.534**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.018	.023	.025	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30
9	Pearson Correlation	1	.828*	.755*	.491*	.417*	.492*	.605**

	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.006	.022	.006	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
10	Pearson Correlation	.828*	1	.749*	.334	.325	.471*	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.071	.080	.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
11	Pearson Correlation	.755*	.749*	1	.430*	.344	.323	.395*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.018	.062	.082	.031
	N	30	30	30	30	30	30	30
12	Pearson Correlation	.491*	.334	.430*	1	.913*	.835*	.172
	Sig. (2-tailed)	.006	.071	.018		.000	.000	.363
	N	30	30	30	30	30	30	30
13	Pearson Correlation	.417*	.325	.344	.913*	1	.760*	.165
	Sig. (2-tailed)	.022	.080	.062	.000		.000	.383
	N	30	30	30	30	30	30	30
14	Pearson Correlation	.492*	.471*	.323	.835*	.760*	1	.473**
	Sig. (2-tailed)	.006	.009	.082	.000	.000		.008
	N	30	30	30	30	30	30	30
15	Pearson Correlation	.605*	.803*	.395*	.172	.165	.473*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.031	.363	.383	.008	
	N	30	30	30	30	30	30	30
16	Pearson Correlation	.472*	.488*	.777*	.533*	.509*	.421*	.216
	Sig. (2-tailed)	.008	.006	.000	.002	.004	.021	.251
	N	30	30	30	30	30	30	30
17	Pearson Correlation	.789*	.887*	.706*	.300	.158	.448*	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.107	.405	.013	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
18	Pearson Correlation	.514*	.761*	.558*	.138	.012	.366*	.848**

	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.001	.467	.949	.047	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
19	Pearson Correlation	.482*	.681*	.407*	.386*	.264	.623*	.785**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.026	.035	.158	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
20	Pearson Correlation	.394*	.359	.338	.665*	.616*	.650*	.313
	Sig. (2-tailed)	.031	.052	.068	.000	.000	.000	.092
	N	30	30	30	30	30	30	30
xy	Pearson Correlation	.893*	.884*	.793*	.668*	.592*	.707*	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30

### Correlations

		16	17	18	19	20	Rxy
1	Pearson Correlation	.549**	.589**	.406*	.484**	.521**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.026	.007	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30
2	Pearson Correlation	.420*	.673**	.460*	.530**	.364*	.831**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000	.011	.003	.048	.000
	N	30	30	30	30	30	30
3	Pearson Correlation	.148	.651**	.403*	.549**	.350	.731**
	Sig. (2-tailed)	.435	.000	.027	.002	.058	.000
	N	30	30	30	30	30	30
4	Pearson Correlation	.630**	.720**	.495**	.458*	.119	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.011	.532	.000
	N	30	30	30	30	30	30
5	Pearson Correlation	.605**	.412*	.190	.420*	.535**	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.315	.021	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30
6	Pearson Correlation	.396*	.736**	.484**	.483**	.423*	.871**
	Sig. (2-tailed)	.030	.000	.007	.007	.020	.000
	N	30	30	30	30	30	30
7	Pearson Correlation	.575**	.769**	.482**	.446*	.419*	.856**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.007	.014	.021	.000
	N	30	30	30	30	30	30
8	Pearson Correlation	.608**	.793**	.496**	.447*	.380*	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.013	.039	.000
	N	30	30	30	30	30	30
9	Pearson Correlation	.472**	.789**	.514**	.482**	.394*	.893**
	Sig. (2-tailed)						
	N						

	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.004	.007	.031	.000
	N	30	30	30	30	30	30
10	Pearson Correlation	.488**	.887**	.761**	.681**	.359	.884**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000	.000	.052	.000
	N	30	30	30	30	30	30
11	Pearson Correlation	.777**	.706**	.558**	.407*	.338	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.026	.068	.000
	N	30	30	30	30	30	30
12	Pearson Correlation	.533**	.300	.138	.386*	.665**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.002	.107	.467	.035	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
13	Pearson Correlation	.509**	.158	.012	.264	.616**	.592**
	Sig. (2-tailed)	.004	.405	.949	.158	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30
14	Pearson Correlation	.421*	.448*	.366*	.623**	.650**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.021	.013	.047	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
15	Pearson Correlation	.216	.774**	.848**	.785**	.313	.686**
	Sig. (2-tailed)	.251	.000	.000	.000	.092	.000
	N	30	30	30	30	30	30
16	Pearson Correlation	1	.451*	.315	.364*	.469**	.651**
	Sig. (2-tailed)		.012	.090	.048	.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30
17	Pearson Correlation	.451*	1	.871**	.810**	.299	.858**
	Sig. (2-tailed)	.012		.000	.000	.109	.000
	N	30	30	30	30	30	30
18	Pearson Correlation	.315	.871**	1	.864**	.183	.664**



	Sig. (2-tailed)	.090	.000		.000	.332	.000
	N	30	30	30	30	30	30
19	Pearson Correlation	.364*	.810**	.864**	1	.429*	.728**
	Sig. (2-tailed)	.048	.000	.000		.018	.000
	N	30	30	30	30	30	30
20	Pearson Correlation	.469**	.299	.183	.429*	1	.578**
	Sig. (2-tailed)	.009	.109	.332	.018		.001
	N	30	30	30	30	30	30
xy	Pearson Correlation	.651**	.858**	.664**	.728**	.578**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	20