

**STUDI KORELASI KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA
MADRASAH DENGAN BUDAYA ORGANISASI DI MAN 1 PONOROGO**

SKRIPSI



OLEH:

RIFLAN TANTAWI

NIM: 211215053

PONOROGO

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

JUNI 2022

ABSTRAK

Tantawi, Riflan. 2022 : *Korelasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dengan Budaya Organisasi di MAN 1 Ponorogo*. Skripsi. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.

Kata Kunci : Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah, Budaya Organisasi

Kompetensi manajerial kepala madrasah merupakan kemampuan seseorang dalam mengelola organisasi atau mengelola lembaga pendidikan sehingga lembaga pendidikan tersebut menjadi lebih baik dan memiliki mutu yang baik. Tugas dan fungsi kepala madrasah harus memiliki kemampuan dalam memobilisasi sumber daya madrasah yang ada, melakukan perencanaan serta penyusunan program kegiatan madrasah dan yang terakhir melakukan monitoring serta evaluasi terkait dengan hasil kinerja yang dilakukan sebelumnya. Sedangkan budaya organisasi merupakan bentuk program untuk membentuk mental, inisiatif individu, toleransi, pengarahan, integritas, dukungan manajemen, sistem penghargaan toleransi konflik dan pola komunikasi sumber daya yang ada dalam suatu organisasi sehingga mampu melakukan suatu pertimbangan dan pemikiran dengan bijaksana.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Tingkat Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Di MAN 1 Ponorogo, (2) Tingkat Budaya Organisasi Di MAN 1 Ponorogo, dan (3) Korelasi Antara Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dengan Budaya Organisasi Di MAN 1 Ponorogo.

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berjumlah 50 orang. Untuk mengambil sampel peneliti menggunakan penelitian sampling jenuh dikarenakan sampel kurang dari 100. Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan angket dan dokumentasi. Untuk uji validitas dengan menggunakan korelasi *product moment*, uji reabilitas dengan menggunakan *alpha cronbach*, sedangkan untuk analisa data menggunakan rumus korelasi sederhana.

Berdasarkan hasil analisis data, disimpulkan bahwa (1) tingkat kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN 1 Ponorogo termasuk kategori sedang dengan prosentase 66%; (2) Tingkat Budaya Organisasi di MAN 1 Ponorogo termasuk dalam kategori sedang dengan prosentase 62%; (3) Kompetensi manajerial kepala madrasah memiliki hubungan yang signifikan dengan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo, dibuktikan dengan perhitungan korelasi sederhana menggunakan SPSS 16 *for windows* yang dilihat pada *Pearson Corelasi* yaitu dengan nilai 0,493. Dimana jika Koefisien korelasi $> r_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak dengan kesimpulan H_a diterima, sehingga diambil keputusan bawah terdapat hubungan yang signifikan diantara kedaunya dengan tingkat 50% .

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Riflan Tantawi
NIM : 211215053
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Korelasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dengan Budaya Organisasi di MAN 1 Ponorogo

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqosah

Pembimbing



Dr. H. Muhammad Thovib, M.Pd
NIP : 198004042009011012

Tanggal. 31 Maret 2022





KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PENGESAHAN

Skripsi ini atas nama saudara :

Nama : Riflan Tantawi
NIM : 211215053
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : *Korelasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dengan Budaya Organisasi di MAN 1 Ponorogo*

Skripsi ini telah dipertahankan pada sidang munaqosah di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo pada :

Hari : Jum'at
Tanggal : 27 Mei 2022

Dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 07 Juni 2022

Ponorogo, 07 Juni 2022



Mengesahkan
Plh. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

Dr. H. Moh. Miftachul Choiri, M.A.
NIP. 197403181999031002

Tim Penguji:

- | | | |
|-----------------|--------------------------------|---|
| 1. Ketua Sidang | : Dr. Umi Rohmah, M.Pd. I | (|
| 2. Penguji I | : Dr. Ahmadi, M.Ag | (|
| 3. Penguji II | : Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd | (|

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : RIFLAN TANTAWI

NIM : 211215053

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi/ Tesis : Korelasi Manajerial Kepala Madrasah dengan Budaya Organisasi Di MAN 1 Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi/tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun ini dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 02 Juli 2022



Riflan tantawi

NIM:211215053

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : RIFLAN TANTAWI

NIM : 211215053

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo

Judul Skripsi : Korelasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dengan Budaya Organisasi Di MAN 1 Ponorogo

Dengan ini, menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil-alihan tulisan atau pemikiran orang lain yang saya aku sebagai hasil tulisan atau pemikiran saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo,

Yang membuat pernyataan



RIFLAN TANTAWI

211215053

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Mengacu pada lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 bahwa Kompetensi Kepala Sekolah ada 5 macam, antara lain:

(1) Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepala sekolah dalam menampilkan dirinya atau performance diri sebagai pribadi yang bertanggungjawab, kreatif, memiliki motivasi, (2) Kompetensi sosial adalah kemampuan kepala sekolah dalam membina hubungan dengan berbagai pihak serta aktif dalam kegiatan organisasi profesi. (3) Kompetensi Supervisi Akademik adalah kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pengawasan akademik yakni menilai dan membina guru dalam rangka mempertinggi kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakannya agar berdampak terhadap kualitas hasil belajar siswa. (4) Kompetensi Kewirausahaan adalah kemampuan untuk mengembangkan kepentingan pendidikan di satuan pendidikan yang bersifat sosial (inovatif, bekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, dan memiliki naluri kewirausahaan) bukan untuk kepentingan komersial. (5) Kompetensi Manajerial adalah Kemampuan mengendalikan seluruh sumber daya dalam satuan pendidikan untuk mencapai visi, dan misi, serta tujuan satuan pendidikan.¹

¹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Nomor 13 Tahun 2007, Standar Nasional Kepala Sekolah/Madrasah, Kementerian Pendidikan Nasional, Jakarta.

Mulyasa menyebutkan bahwa ada beberapa yang menjadi tolak ukur kepuasan pelanggan terhadap kepala madrasah diantaranya lima sifat layanan, antara lain : “mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), iklim kerja yang kondusif (*tangible*) dan cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*)”.²

Dari beberapa pemaparan definisi diatas dapat di ketahui bahwa tugas kompeterns kepala madrasah bukan hanya sebagai pengembang sekolah melalui guru saja akan tetapi kompetensi manajerial yang harus dijalankan untuk memberikan mutu yang baik bagi lembaga.

Budaya organisasi merupakan istilah yang mendapat banyak perhatian dari para pakar tentang organisasi, hal ini tidak lain karena perannya yang penting yang dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kehidupan organisasi. Kata budaya pertama kali dikemukakan oleh seorang antropolog *Edward B. Tylor* pada tahun 1871. Menurut *Tylor*, sebagaimana dikutip oleh Brown budaya adalah: “*the complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society*”.³ Pengertian ini menunjukkan bahwa budaya proses kemasyarakatan menghasilkan pengetahuan, keyakinan, moral, hukum, kebiasaan, serta kemampuan dan kebiasaan. Dengan demikian tampak

² Mulyasa, *Menjadi Guru Professional (Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan)*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2011), 29.

³ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung:PT. Refika Aditama,2010), 82.

bahwa budaya terbentuk dan membentuk pola pola perilaku individu di dalam kehidupan masyarakat.

Budaya organisasi merupakan faktor penting bagi kinerja organisasi. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly mengatakan bahwa "Budaya organisasi diartikan sebagai perpaduan nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan dan pola perilaku dalam suatu organisasi". Budaya organisasi muncul dalam dua dimensi, yaitu dimensi yang tidak tampak (*intangible*) yang filosofi, ideologi, asumsi-asumsi dasar keyakinan, dan nilai-nilai, dan dimensi yang nampak (*tangible*) yang meliputi manifestasi konseptual, perilaku (*behavioral*) dan fisik material. Manifestasi konseptual merupakan perwujudan filosofi, keyakinan dan nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi warga sekolah dalam bentuk organisasi, tujuan dan kurikulum, bahasa dan simbol serta kisah dan tokoh yang berjasa terhadap kemajuan sekolah. Manifestasi perilaku meliputi kegiatan belajar mengajar, ritual dan upacara, prosedur, peraturan, tata tertib dan sanksi yang mengatur perilaku warga sekolah. Sedangkan manifestasi fisik material berbentuk fasilitas dan perlengkapan, benda-benda, hiasan, lambang dan pakaian seragam.⁴

Menurut penelitian, Jakarta, Kompas-Setelah diberlakukan otonomi daerah, kompetensi dan kinerja kepala sekolah di jenjang TK, SD, SMP, dan SMA/SMK masih tetap rendah. Hal ini, antara lain, disebabkan campur tangan politik lokal dalam pengangkatan kepala

⁴*Ibid.*

sekolah. "Dalam banyak kasus, pengangkatan kepala sekolah tidak berdasarkan kompetensi dan profesionalisme, tetapi terkait dukungan politik pada pemilihan kepala daerah," kata Syawal Gultom, Ketua Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, di Jakarta, Senin (23/7). Terpisah, Siswandari, Kepala Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah Kemendikbud, mengatakan, banyak kepala sekolah yang sudah dilatih hingga memenuhi standar nasional tidak dipilih bupati/wali kota. "Pengangkatan kepala sekolah mengabaikan kompetensi. Jika sekolah dipimpin kepala sekolah yang tidak kompeten, maka sekolah akan kesulitan untuk maju dan berkembang," kata Siswandari dalam acara serah terima pengurus Badan Musyawarah Perguruan Swasta (BMPS) di Jakarta. Berdasarkan pemetaan kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah di 31 provinsi menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah berada dibatas minimal atau masih rendah.⁵

Dalam penelitian kompetensi kepala sekolah ditetapkan batas minimal kelulusan 76. Kenyataannya, nilai 85 hanya pada dimensi kompetensi kepribadian. Adapun kompetensi manajerial dan wirausaha rata-rata 74, supervisi 72, dan sosial 63. "Untuk kemajuan sekolah, dibutuhkan kepala sekolah yang kompetensinya di atas rata-rata. Kalau cuma rata-rata, perbaikan di sekolah tidak terlalu signifikan, baik untuk

⁵<https://edukasi.kompas.com/read/2012/07/24/05154075/Kompetensi.Kepala.Sekolah.Masih.Rendah> di akses pada hari senin 10 Desember 2018

guru maupun siswa,” ujar Siswandari. Berdasarkan data Kemendikbud tahun 2011, kepala sekolah berjumlah 337.724 orang. Jumlah itu terdiri dari kepala sekolah TK 77.823 orang, SD 179.194 orang, SMP 51.770 orang, SMA 19.771 orang, dan SMK 9.116 orang. Sementara itu, di sekolah-sekolah swasta, pemilihan kepala sekolah juga tergantung dari yayasan. A Fathoni Rodli, Ketua Umum BMPS, mengatakan sekolah-sekolah swasta menghadapi tantangan gulung tikar. Untuk itu, diperlukan peningkatan mutu sekolah lewat kepemimpinan kepala sekolah yang andal.⁶

Pendidikan merupakan bagian integral dalam pembangunan kehidupan berbangsa dan bernegara. Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 pasal 3 dinyatakan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Demi tercapainya tujuan pendidikan tersebut, diperlukan kerjasama yang baik dan saling pengertian antara ketiga lingkungan pendidikan yaitu lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, dan lingkungan masyarakat.⁷

Data yang peneliti peroleh di MAN 1 Ponorogo sudah menarapkan pembelajaran secara efektif dan melaksanakan kewajiban selaku pelaksana dan pengguna pendidikan yang ada. Hal ini ditandai dengan sudah adanya keperasyarakat mempercayakan anak-anak

⁶ *Ibid*

⁷ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2010.

mereka untuk bersekolah disana, artinya bahwa sekolah ini memiliki potensi yang pendidikan yang baik, kemudian ditandai lagi dengan adanya potensi siswa yang mengikuti perlombaan baik di tingkat kecamatan, kabupaten, provinsi bahkan sampai pada tingkat nasional.

Beberapa uraian diatas menunjukkan bahwa MAN 1 Ponorogo melakukan hal-hal yang sama dengan sekolah-sekolah yang berada di kabupaten Ponorogo dalam meningkatkan mutu pendidikan serta menjadikan sekolah menjadi lebih berkualitas. Hal itu dilakukan MAN 1 Ponorogo dengan peningkatan mutu pendidikan kepada peserta didik karena menurut mereka peserta didik merupakan pelanggan yang membutuhkan pelayanan mutu yang terbaik dan paling utama.

Bagi peneliti kedisiplin sangat penting bagi kehidupan lembaga siswa maupun guru serta semua sumber daya yang ada dilingkungan MAN 1 Ponorogo, akan tetapi berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di lapangan masih banyak siswa yang tidak peduli dengan pelaksanaan disiplin di madrasah. Hal ini ditandai dengan masih adanya siswa yang datang terlambat, adanya siswa yang memakai seragam tidak rapi, serta budaya organisasi sekolah belum sepenuhnya berjalan optimal. Pencerminan kurang berjalannya budaya organisasi sekolah adalah dengan ditemuinya salah satunya sikap disiplin siswa yang belum sesuai harapan madrasah, kuantitas pelanggaran yang dilakukan siswa semakin bertambah dari waktu ke waktu. Sehingga pelaksanaan disiplin ini memerlukan konsep berpikir lebih dalam dari seorang *Leader* (kepala madrasah). Kepala madrasah perlu menata dan

mengevaluasi ulang mengenai disiplin sumber daya manusia yang lebih baik untuk menciptakan suasana pendidikan yang menyenangkan serta sesuai dengan harapan dari tujuan pendidikan yang ada di lembaga. Salah satunya hal yang harus dilakukan adalah kepala madrasah harus memiliki kompetensi manajerial yang baik dalam meningkatkan kedisiplinan para siswanya melalui budaya organisasi yang baik.⁸

Melihat pentingnya pengelolaan lembaga pendidikan seorang kepala sekolah yang lebih baik dengan budaya organisasinya yang bagus, akhirnya penulis membahas masalah ini dengan memilih judul **“Korelasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dengan Budaya Organisasi Di MAN 1 Ponorogo”**.

B. Batasan Masalah

Penelitian ini ditekankan pada studi korelasi kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap budaya organisasi. Berdasarkan latar belakang yang ada, tidak semua dijadikan permasalahan penelitian, karena keterbatasan peneliti sehingga peneliti membatasi masalah pada kompetensi manajerial kepala madrasah, budaya organisasi, dan korelasi kompetensi manajerial kepala madrasah terhadap budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana tingkat kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN 1 Ponorogo?

⁸ Observasi pada saat pelaksanaan Magang 2 di MAN 1 Ponorogo pada tanggal 22 Oktober 2018.

2. Bagaimana tingkat budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo?
3. Adakah hubungan yang signifikan antara kompetensi manajerial kepala madrasah dengan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan yang ada diatas peneliti memiliki tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN 1 Ponorogo.
2. Untuk mengetahui tingkat budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo.
3. Untuk mengetahui hubungan yang signifikan antara kompetensi manajerial kepala madrasah dengan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan berguna dalam pengembangan kompetensi manajerial kepala madrasah serta memberikan penjelasan secara terperinci dan sistematis mengenai pengaruh kompetensi manajerial kepala madrasah dan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo.

2. Manfaat praktis

Secara praktis, penelitian ini berguna sebagai berikut:

- a. Bagi kepala madrasah penelitian ini digunakan dalam hal sebagai berikut,
 - 1) Memahami akan tugas manajerial dalam menjalankan kepemimpinannya sebagai kepala madrasah.
 - 2) Membina guru dan anggota sekolah agar dapat menciptakan budaya sekolah supaya tercipta efektifitas sekolah.
- b. Bagi sekolah, hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dan informasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan kepala madrasah dan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengoptimalkan efektivitas sekolah sehingga dapat bermanfaat untuk semua pihak di MAN 1 Ponorogo.
- c. Bagi penelitian berikutnya, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian lanjut dengan menggunakan variabel diluar penelitian ini guna memperbaiki efektifitas sekolah.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran mengenai penelitian ini, peneliti menyusun sistematika pembahasan menjadi 5 bab yang akan dijabarkans sebagai berikut:

Bab pertama pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab kedua landasan teori yang berisi tentang landasan teori, telaah hasil penelitian terdahulu, kerang berpikir, dan pengajuan hipotesis. Bab ini bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam menjawab hipotesa.

Bab ketiga metode penelitian yang berisi tentang rancangan penelitian, populasi dan sampel, instrumen pengumpulan data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab keempat hasil penelitian yang berisi tentang gambaran umum lokasi penelitian, deskripsi data, analisis data (pengajuan hipotesis), dan interpretasi dan pembahasan.

Bab kelima penutup yang berisi tentang kesimpulan dan saran-saran guna mencapai kelengkapan dari skripsi.

BAB II

TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU, LANDASAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR, DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil telaah pustaka yang dilakukan penulis sebelumnya yang ada kaitannya dengan variabel yang diteliti antara lain:

- 1) Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fayruzah El Faradis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2016, dengan judul “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiyah (Tmi)Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura”.Rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket yang terdiri dari variabel kompetensi manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru.Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 85 orang.Sementara untuk uji hipotesis digunakan teknik analisis jalur (*path analysis*)dengan menggunakan tehnik analisis regresi linier berganda (*multiple regression*).Hasil analisis data membuktikan bahwa (1) ada pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t-test yang mempunyai besaran 0,017, (2) ada pengaruhmotivasi kerja terhadapkinerja guru yang dijelaskan

dengan hasil nilai signifikansi t-test yang mempunyai besaran 0,000, (3) ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil uji F yang mempunyai besaran nilai signifikansi 0,000. Adapun besaran pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 65,7% dan 34,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain selain kedua variabel tersebut sebagaimana yang ditunjukkan oleh hasil Uji Anova yang mempunyai besaran R Square sebesar 0,657.

Sehingga kompetensi manajerial dan motivasi kerja mempunyai andil yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja guru sehingga sudah menjadi keharusan bagi kepala sekolah dan guru untuk selalu memperhatikan dan meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja guru tanpa melupakan factor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja guru.⁹

Tesis yang ditulis oleh Fayruzah El-Faradis memiliki persamaan dengan penelitian yang saya lakukan yaitu pada variabel independennya kompetensi manajerial kepala sekolah. Sedangkan pembedanya antara tesis Fayruzah El-Faradis dengan penelitian saya terletak pada variabel independennya, pada tesis Fayruzah El-Faradis variabel independennya ada motivasi kerja, sedangkan

⁹Fayruzah El-Faradis, "*Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiyah (Tmi) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura*". Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2016, 2.

penelitian saya variabel independennya hanya kompetensi manajerial kepala madrasah. Dan perbedaannya juga terletak pada variabel dependennya, pada tesis Fayruzah El-Faradis variabel dependennya (yaitu kinerja guru), sedangkan penelitian saya variabel dependennya (budaya organisasi).

- 2) Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Melya Nofitasari, Program Studi Manajemen Pendidikan Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, dengan judul “Persepsi guru tentang kompetensi manajerial kepala sekolah menengah atas se-kecamatan wonosari”. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Melya Nofitasari dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah menengah atas yang dilihat dari persepsi guru berada dalam kategori tinggi yaitu dengan skor rerata 2,99. Berikut adalah hasil skor dari ke-16 indikator) menyusun perencanaan sekolah sebesar 3,04; b) mengembangkan organisasi sekolah sebesar 3,11; c) pendayagunaan sumber daya sekolah 3,07; d) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah sebesar 3,06; e) menciptakan budaya dan iklim sekolah sebesar 2,96; f) mengelola guru dan staf sebesar 2,97; g) mengelola sarana dan prasarana sekolah sebesar 3,01; h) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat sebesar 2,83; i) mengelola peserta didik sebesar 3; j) mengelola pengembangan kurikulum sebesar 3,03; k) mengelola keuangan sekolah sebesar 3,05; l) mengelola ketatausahaan sekolah sebesar 2,99; m)

mengelola unit layanan khusus sekolah sebesar 2,86; n) mengelola sistem informasi sekolah sebesar 2,96; o) memanfaatkan kemajuan teknologi sebesar 2,98; dan p) monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program sekolah sebesar 2,94.

Indikator mengembangkan organisasi sekolah dengan skor rata-rata 3,11 merupakan indikator yang memperoleh skor paling tinggi dari ke-16 indikator. Sedangkan indikator yang mempunyai skor rerata terendah dari ke-16 indikator adalah indikator mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat sebesar 2,83.¹⁰

Skripsi yang ditulis oleh Melya Nofitasari memiliki perbedaan dengan penelitian yang saya lakukan yaitu pada skripsi yang ditulis oleh Melya Novitasari variabel independennya (persepsi guru). Sedangkan penelitian saya variabel independennya (kompetensi manajerial kepala madrasah). Variabel dependen pada penelitian yang dilakukan oleh Melya Novitasari yaitu (kompetensi manajerial kepala sekolah), sedangkan penelitian saya (budaya organisasi).

- 3) Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wawan Kurniawan, Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor Bogor 2014 “Peran pengawas sekolah dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru”. Berdasarkan hasil analisis dan penelitian yang dilakukan oleh Wawan Kurniawan dapat disimpulkan bahwa penelitian ini membuktikan pengaruh peran

¹⁰Melya Nofitasari, “*Persepsi Guru tentang Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Atas Se-Kecamatan Wonosari*” (Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2013), 77.

pengawas sekolah dengan kinerja guru dinyatakan tidak signifikan, kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan peran pengawas sekolah berpengaruh signifikan terhadap kompetensi manajerial kepala sekolah. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bagaimana pola hubungan antara pengawas sekolah, kepala sekolah dan guru. Pengawas sekolah yang diharapkan berperan dalam membimbing dan membina guru dalam menjalankan tugas profesinya ternyata belum melaksanakan fungsinya dengan baik. Ada banyak faktor yang menyebabkan hal ini terjadi diantaranya faktor kompetensi, keterbatasan waktu dan rendahnya motivasi yang dimiliki oleh pengawas sekolah. Kompetensi manajerial menjadi hal yang mutlak dimiliki oleh para kepala sekolah karena terbukti mempengaruhi kinerja guru. Dapat dikatakan seorang kepala sekolah yang memiliki kompetensi manajerial yang baik akan mampu mempengaruhi 32 kinerja seorang guru. Peran pengawas sekolah dalam mempengaruhi kompetensi manajerial kepala sekolah menjadi indikator efektifnya komunikasi yang dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah karena terbukti memiliki pengaruh yang signifikan. Adanya pengaruh tidak langsung dari peran pengawas sekolah terhadap kinerja guru dengan melalui kompetensi manajerial kepala sekolah dapat diinterpretasikan bahwa program pembinaan dan pengawasan oleh pengawas sekolah terhadap kepala sekolah sudah berjalan dengan baik,

namun program pembinaan dan pengawasan oleh pengawas sekolah terhadap guru masih belum baik.¹¹

Tesis yang ditulis oleh Wawan Kurniawan memiliki perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu pada skripsi yang ditulis oleh Wawan Kurniawan variabel independennya (pengawasan sekolah) sedangkan penelitian yang saya lakukan (kompetensi manajerial kepala sekolah). Terdapat persamaan penelitian yang dilakukan oleh Wawan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan saat ini yaitu sama-sama membahas tentang budaya organisasi di suatu lembaga akan tetapi memiliki perbedaan di kompetensi manajerial kepala madrasah.

B. Landasan Teori

1. Konsep Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

a. Pengertian Kompetensi

Menurut Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru, dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.¹²

Menurut Sadarmawati dalam bukunya “membangun dan mengembangkan kepemimpinan serta meningkatkan kinerja

¹¹Wawan Kurniawan, *Persepsi Guru tentang Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Atas Se-Kecamatan Wonosari*'' Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor Bogor 2014, 31-32.

¹²Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 1 Ayat 10.

untuk meraih keberhasilan'. Kompetensi yaitu kemampuan melaksanakan atau melakukan pekerjaan atau yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, didukung sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting sebagai unggulan bidang tertentu.¹³

Louise Moqvist berpendapat bahwa *competency has been defined in the light of actual circumstances relating the individual and work*". Kompetensi menurut training agency sebagaimana disebutkan oleh Len Holmes menyebutkan bahwa "*a competence is a description of something which a person who works in a given occupational area should be able to do. It is a description of an action, behavior or outcome which a person should be able to demonstrate*".¹⁴

Kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dapat dilakukan seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap, dan keterampilan (*skill*) yang sesuai

¹³Sedarmayanti, *Membangundan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*, (Bandung: Refika Aditama, 2011), 225.

¹⁴Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 24.

dengan bidang pekerjaannya.¹⁵ Kompetensi juga suatu kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang berupa kegiatan, perilaku yang dapat ditunjukkan.

Mc. Ashan dalam Kompri mengemukakan bahwa kompetensi adalah sebagai pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang dikuasai seseorang yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga seseorang tersebut dapat melakukan berbagai perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan optimal.¹⁶

Beberapa pengertian tentang kompetensi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja.

b. Kompetensi Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala madrasah/sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana serta semua hal yang berhubungan dengan pengelolaan lembaga pendidikan.

Kepala madrasah juga merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu

¹⁵*Ibid*, 25

¹⁶Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah; Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2017), 2.

sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala madrasah merupakan jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan.¹⁷

Telah dijelaskan diatas bahwa kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik. Dalam bukunya Sagala menyatakan bahwa “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.”¹⁸

Spesifikasi kemampuan yang dimaksud di atas adalah agar kepala madrasah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Dengan demikian, kompetensi kepala madrasah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala madrasah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan

¹⁷ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 83

¹⁸ Sagala, S, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Alfabeta 2009), 126

tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.¹⁹

Beberapa pengertian yang ada diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi kepala madrasah merupakan kemampuan, pengetahuan dan sikap yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya sebagai kepala madrasah.

c. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

1) Pengertian Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang dikuasai seseorang yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga seseorang tersebut dapat melakukan berbagai perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan optimal.²⁰

Sedangkan Manajemen secara harfiah dikemukakan oleh Fridreck Taylor yaitu *Management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do. And then seeing what they do in the best and cheapest way.*²¹ Manajemen merupakan suatu seni untuk mengetahui keseriusan atau kesungguhan yang ingin dilakukan, dalam mengawasi suatu pekerjaan yang dikerjakan apakah dilakukan dengan baik ataupun tidak dengan sederhana.

¹⁹*Ibid*

²⁰Kompri, *Standarisasi Kompetensi*, 2.

²¹ Fridreck Taylor, *Scientific Management*, (New York: Happer and Breos, 1974),2

Kepala madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala madrasah merupakan jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan.²²

Beberapa pengertian yang telah dipaparkan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi manajerial adalah suatu kemampuan yang di miliki oleh kepala sekolah dalam kegiatan pengorganisasi dan pengembangan sumber daya sekolah yang ada sehingga terciptanya lingkungan pembelajaran secara optimal. Kompetensi manajerial kepala sekolah sangatlah diperlukan guna kemajuan dan mutu dari suatu lembaga. Kepala sekolah berperan penting dalam dunia pendidikan berfungsi untuk mengoptimalkan mutu dan kemampuan anak bangsa sejalan dengan tujuan dari pada pendidikan nasional.

Dalam konteks manajerial madrasah maka seorang kepala madrasah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi yakni menyusun perencanaan madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi madrasah sesuai kebutuhan, memimpin madrasah dalam rangka

²² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 83

pendayaagunaan sumber daya madrasah secara optimal, mengelola perubahan dan pengembangan madrasah, dan beberapa kegiatan lainnya yang menjadi tugas dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai manajer di madrasah.²³

Mengacu pada lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 bahwa Kompetensi Kepala Sekolah ada 5 macam, antara lain: (1) Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepala sekolah dalam menampilkan dirinya atau performance diri sebagai pribadi yang bertanggungjawab, kreatif, memiliki motivasi, (2) Kompetensi sosial adalah kemampuan kepala sekolah dalam membina hubungan dengan berbagai pihak serta aktif dalam kegiatan organisasi profesi. (3) Kompetensi Supervisi Akademik adalah kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pengawasan akademik yakni menilai dan membina guru dalam rangka mempertinggi kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakannya agar berdampak terhadap kualitas hasil belajar siswa. (4) Kompetensi Kewirausahaan adalah kemampuan untuk mengembangkan kepentingan pendidikan di satuan pendidikan yang bersifat sosial (inovatif, bekerja keras, motivasi yang kuat, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik, dan memiliki naluri kewirausahaan) bukan untuk kepentingan komersial. Kompetensi Manajerial adalah Kemampuan

²³ Ibrahim, Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah di MTs Al-Hikmah Palembang, *Jurnal of Ismlamic Education Management UIN Raden Fatah Palembang*, Vol. 4 No. 2, Desember 2018, 116

mengendalikan seluruh sumber daya dalam satuan pendidikan untuk mencapai visi, dan misi, serta tujuan satuan pendidikan.²⁴

Manajerial berasal dari kata “manage” yang memiliki arti mengelola, mengatur dan mengendalikan.²⁵ Sedangkan menurut Terry manajerial adalah orang-orang yang melakukan proses pengelolaan. Sehingga dengan kata lain bahwa melakukan aktifitas pengelolaan dalam suatu organisasi. Sejalan dengan hal tersebut Thoha menyatakan bahwa manajemen adalah suatu pencapaian tujuan organisasi. Pelaku yang melakukan manajemen disebut dengan manajer. Sedangkan pekerjaan yang dilakukan merupakan manajerial.²⁶

Kepala madrasah memiliki berbagai potensi yang dapat dikembangkan secara optimal. Setiap kepala madrasah harus memiliki perhatian yang cukup tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Perhatian tersebut harus ditunjukkan dalam kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan diri dan madrasah secara optimal. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 kepala madrasah/sekolah harus memiliki indikator

²⁴ PERMENDIKNAS Nomor 13 Tahun 2007

²⁵ Imam Machali dan Ara Hidayat, “*The Handbook Of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*”, (Jakarta, Prenada Media Group, 2016), 1

²⁶ I Ketut Partama, Kontribusi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Guru SD di Gugus VIII Kecamatan Sukasada, “*e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan (Volume 4 Tahun 2013)*”, 3

kompetensi manajerial. Adapun indikator kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah sebagai berikut:²⁷

- a. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat pelaksanaan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi peserta didik.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
- i. Menegelola peserta didik dalam penerimaan, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik.

²⁷ PERMENDIKNAS Nomor 13 Tahun 2007, .

- j. Mengelola pengembangan kurikulum dalam kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan arah pendidikan nasional.
- k. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencarian tujuan sekolah.
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
- n. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan program sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Seorang kepala madrasah sangat penting memiliki pengetahuan kekepala sekolah karena implementasi tugas pokok dan fungsi kepala sekolah tidak cukup mengandalkan aksi-aksi praktis dan fragmentasi, melainkan berbasis pada pengetahuan bidang manajemen dan kepemimpinan yang cerdas. Hakikat pengetahuan adalah segenap apa yang kepala sekolah ketahui tentang sesuatu obyek tertentu. Pengetahuan

itu sendiri merupakan khasanah kekayaan mental yang secara langsung atau tidak langsung turut memperkaya kehidupan kepala madrasah.²⁸

Dapat diambil kesimpulan bahwa manajerial adalah pekerjaan dalam mengelola, merencanakan, mengorganisasi, dan mengontrol yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola organisasi/lembaga pendidikan.

Sedangkan manajerial kepala madrasah di lembaga pendidikan merupakan bagian yang penting dari manajemen pendidikan. Manajemen pendidikan yang diartikan sebagai aktifitas memadukan sumber- sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.²⁹ Yang dimaksud dengan sumber-sumber daya pendidikan disini adalah ketenagaan, dana, sarana dan prasarana termasuk informasi. Dengan demikian maka kemampuan seorang manajer dalam menjalankan tugas manajerial adalah memadukan sumber daya tersebut. Dalam definisi ini tentu saja meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen. Bagaimana sumber- daya direncanakan, diorganisasikan, diarah-kan, dan dikendalikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi inilah pertanyaan yang harus dijawab dalam tugas manajerial.

²⁸ Danim S, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2009), 12.

²⁹ M. Pidarta, *Manajemen Pendidikan Islam*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 4

Beberapa pemaparan diatas mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah merupakan kemampuan seseorang dalam mengelola organisasi atau mengelola lembaga pendidikan sehingga lembaga pendidikan tersebut menjadi lebih baik dan memiliki mutu yang baik.

2) Karakteristik Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Karakteristik merupakan ciri yang dimiliki oleh suatu hal. Kompetensi manajerial kepala madrasah memiliki beberapa karakteristik yang di jadikan prinsip dalam manajemen. Beberapa karakteristik itu adalah:³⁰

- a) Mempunyai target yang akan dicapai.
- b) Perpaduan keilmuan dan seni.
- c) Suatu proses yang terorganisasi, secara sistematis, kooperatif, dalam melaksanakan komponen-komponen yang ada.
- d) Terdapat dua atau lebih orang yang berkerja sama dalam membangun suatu organisasi.
- e) Sesuai dengan beban yang telah di tentukan dilaksanakan dengan tanggung jawab penuh.
- f) Suatu alat yang diperuntukkan untuk pencapaian sebuah tujuan.

³⁰ Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 3.

Kepala madrasah selaku manajer harus memiliki tugas dan tanggung jawabnya dalam mengelola lembaga mulai dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinir, serta mentrol pelaksanaan atau jalannya pendidikan yang ada di lembaga tersebut melalui program pendidikan yang dilakukan secara efektif, selektif, dan produktif. Kepala madrasah mempunyai wewenang dan tanggung jawab mengambil keputusan karena kepala madrasah sebagai manajer yang diberi tanggung jawab dalam mengelola lembaga dan memiliki karakteristik sebagai berikut:³¹

- a) Memprediksikan masa depan madrasah, contohnya memprediksikan kualitas apa saja yang di inginkan oleh masyarakat berkenaan dengan lembaga pendidikan
- b) Mampu berinovasi serta mempunyai inisiatif serta kreatifitas demi kemajuan suatu lembaga.
- c) Mempunyai strategi serta kebijakan dalam pemikiran yang inovatif.
- d) Mengelola semua perencanaan, mulai dari perencanaan strategis dan operasional.
- e) Mencari berbagai sumber pendidikan serta memfasilitasinya.
- f) Mengelola dan mengontrol pencapaian hasil dalam pelaksanaan suatu program pendidikan.

³¹ Imam Machali dan Ara, *The Handbook Of Education Management*. . . . , 110

Dapat disimpulkan bahwa karakteristik yang harus dimiliki oleh kepala madrasah yaitu menciptakan manajemen madrasah yang efektif, efisien, produktif dan inovatif.

3) Tugas dan Fungsi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Jika kita melihat kegiatan-kegiatan manajerial dari perspektif fungsi manajemen, maka sebagai mana telah banyak diungkapkan para pakar bahwa fungsi-fungsi manajemen itu walaupun tidak semua sepakat paling tidak meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Fungsi manajemen harus dimaknai sebagai proses pengarahan secara terpadu baik mental, pikiran, kemauan, perasaan dan kecerdasan emosional untuk mewujudkan sesuatu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses kegiatan dalam manajemen pada dasarnya merupakan tiga fungsi manajemen, yaitu: (1) perencanaan, (2) pelaksanaan, dan (3) evaluasi.³²

Namun demikian, fungsi manajemen dapat ditelaah dari aktifitas-aktifitas utama yang dilakukan para manajer yaitu perencanaan, pelaksanaan dan penilaian.³³ Mengadaptasi fungsi manajemen dari para ahli, fungsi manajemen yang sesuai dengan profil kinerja pendidikan secara umum adalah

³² Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan (Meneguhkan Legitimasi dalam Berkontestasi di bidang Pendidikan)*, (Bandung:Alfabeta,2016), 41

³³*Ibid.*,42

melaksanakan fungsi *planning, organizing, staffing, coordinating, leading (facilitating, motivating, innovating), reporting, controlling*. Namun demikian dalam operasionalisasinya dapat di bagi sebagai berikut yaitu fungsi manajemen pada tingkat level makro/messo seperti depertemen dan dinas dengan melakukan fungsi manajemen secara umum dan pada level institusi pendidikan makro yaitu sekolah yang lebih menekankan pada fungsi *planning, organizing, motivating, innovating, controlling*.³⁴

Fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pelaksanaan kegiatan, dan pengawasan merupakan esensial pada setiap organisasi tidak terkecuali organisasi pendidikan. Namun dalam menginterpretasikan *actuating* pada dunia pendidikan lebih di sesuaikan dengan karakteristik lembaga dunia pendidikan. Pada dunia pendidikan, istilah *directing* lebih tepat dengan *leading* dengan perluasan peran *motivating* dan *facilitating* . pemakaian istilah *motivating* dan *facilitating* lebih filosofis dibandingkan dengan istilah *directing*. *Motivating* mengandung makna membangun kepercayaan diri agar seluruh potensi dapat tumbuh dan berkembang secara optimal.³⁵

Dalam dunia pendidikan fungsi kepengawasan dilaksanakan sebagai bagian dari pelaksanaan manajerial. Pada

³⁴*Ibid.*43.

³⁵*Ibid.*

level sekolah, pengawas lebih berperan sebagai ‘*quality assurance*’ dengan tugas supervisi sebagai upaya pembinaan terhadap staf untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan.³⁶

Agar fungsi manajemen pendidikan dalam proses implementasinya dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka prinsip-prinsip manajemen pendidikan hendaknya menjadi acuan.

Dauglass (1963) menyatakan bahwa perinsip-perinsip manajemen pendidikan adalah sebagai berikut:³⁷

- a) Memprioritaskan tujuan diatas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja.
- b) Mengkoordinasikan wewenang dan tanggungjawab.
- c) Memberi tanggung jawab kepada personil hendaknya sesuai dengan sifat-sifat kemampuannya.
- d) Mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia.
- e) Memperhatikan nilai-nilai dalam organisasi.

Dalam dunia usaha/bisnis, keberadaan seorang manajer sangatlah penting karena tugas dan tanggung jawabnya sebagai ujung tombak manajemen dalam mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan. Manajer dalam melakukan pekerjaan akan menggunakan orang lain melalui berbagai kegiatan seperti koordinasi dari berbagai aktifitas lainnya.

³⁶*Ibid.*44.

³⁷*Ibid.*

Tugas dan fungsi dari kepala madrasah yang paling utama adalah bertindak sebagai pimpinan dalam suatu lembaga dengan cara mengelolanya serta bertanggung jawab penuh dalam melaksanakan penyelenggaraan pendidikan. Hal itu dilakukan dengan mengelola secara baik dan efektif administrasi madrasah serta seluruh substansi madrasah. Adapun tugas dan fungsi kompetensi manajerial kepala madrasah adalah:³⁸

- a) Mempunyai kemampuan dalam proses penyusunan perencanaan kegiatan sekolah.
- b) Mempunyai kemampuan dalam pengembangan organisasi suatu lembaga (sekolah).
- c) Mempunyai kemampuan dalam memimpin serta mempergunakan sumber daya manusia yang ada.
- d) Mempunyai kemampuan mengelola pendidik dan tenaga kependidikan.
- e) Mempunyai kemampuan mengelola berbagai sarana dan prasarana yang ada .
- f) Menciptakan hubungan sekolah dengan masyarakat secara baik.
- g) Mempunyai kemampuan mengelola peserta didik.
- h) Mempunyai kemampuan dalam mengembangkan kurikulum pembelajaran.

³⁸ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandar Lampung:: Universitas Lampung,2013), 83

- i) Mempunyai kemampuan dalam mengelola keuangan madrasah .
- j) Mengkoordinir tata usaha sekolah
- k) Mampu mengaplikasikan dan melaksanakan perbaikan terkait dengan layanan lembaga (sekolah).
- l) Mempunyai kemampuan dalam penerapan berbagai prinsip dari kewirausahaan suatu sekolah.
- m) Dapat menciptakan iklim kerja kondusif dalam setiap keadaan.
- n) Dapat mengelola sistem informasi yang ada.
- o) Mempunyai keterampilan dalam memperdayakan kemajuan teknologi.
- p) Mampu mengkoordinir out put atau pun in put pembiayaan berkaitan dengan sumber pembelajatan peserta didik.
- q) Dapat mengontrol semua kegiatan yang ada

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah harus memiliki kemampuan dalam memobilisasi sumber daya madrasah yang ada, melakukan perencanaan serta penyusunan program kegiatan madrasah dan yang terakhir melakukan monitoring serta evaluasi terkait dengan hasil kinerja yang dilakukan sebelumnya.

4) Penilaian Manajerial Kompetensi Kepala Madrasah

Penilaian kompetensi kepala madrasah dapat diukur melalui sejauh mana kepala madrasah melakukan tugas dan

fungsinya dalam hal manajerial mulai dari *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*. Hal tersebut dapat dilihat pada uraian dibawah ini:

- a) *Planning* (Perencanaan) merupakan proses yang paling awal dari keseluruhan fungsi manajemen. Perencanaan merupakan proses yang menentukan keberhasilan yang akan dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.³⁹ Perencanaan meliputi beberapa hal diantaranya adalah menetapkan tujuan dan maksud dari madrasah, perkiraan lingkungan madrasah, penentuan pendekatan yang akan dicapai.⁴⁰ Perencanaan merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia. Kedua: perencanaan merupakan kegiatan untuk mengerahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴¹ Dengan adanya kompetensi ini maka kepala madrasah harus bisa menyusun perencanaan program madrasah baik itu program tahunan, empat tahunan dan tengah semester. Hal yang ada dalam perencanaan berupa merencanakan tujuan yang akan

³⁹ Widjaya. Aw, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 1987), 33

⁴⁰ Imam Machali dan Ara, "*The Handbook Of Education Management*", 20

⁴¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, *op. cit.*, 20

dicapai, strategi yang dipakai serta bagaimana mengkoordinir suatu kegiatan. Kepala sekolah juga berfungsi dalam membuat perencanaan yang baik terkait dengan program pembelajaran sesuai dengan kurikulum, dan mengelola keuangan serta mengkoordinir pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.⁴²

b) *Organizing* (Pengorganisasian). Menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulbert Silalahi adalah pengorganisasian merupakan pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota *kelompok* pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.⁴³ Pengorganisasian merupakan rangkaian upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar dapat berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Sehingga diharapkan dari keempat fungsi manajemen diatas dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.⁴⁴ Sebagai kepala madrasah dan ia mempunyai tugas dalam mengembangkan

⁴² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 107

⁴³ Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), 135

⁴⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional “Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 21

organisasi yang ia pimpin. Ia juga harus bisa menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental madrasah. Dalam pengorganisasian, kepala madrasah sebagai manajer harus mampu menetapkan tugas yang akan dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan, siapa bertanggungjawab kepada siapa, bagaimana pengelompokan tugas tersebut. Dalam pengorganisasian ini kepala sekolah harus mampu membuat struktur organisasi, uraian serta tugas masing-masing personalia sesuai dengan bidangnya. Pengorganisasian juga merupakan suatu proses manajemen yang mempunyai fungsi serta harus diperhatikan. Karena itu kepala madrasah harus memilikinya guna untuk menciptakan lembaga organisasi sekolah dengan baik, yang mampu mengorganisasikan disetiap bidang, dan yang menjadi wewenang serta tanggung jawab secara transparan serta menentukan sumberdaya apa saja serta material yang dibutuhkan. Dalam *organizing* terdapat kegiatan yang mesti dilaksanakan dalam proses mengkoordinasi mulai dari proses penetapan tugas, penentuan yang melaksanakannya, pengelompokan tugas, pelaporan

tugas, serta pengambilan keputusan.⁴⁵ Sehingga kriteria keberhasilan utama dalam mengorganisasi lembaga pendidikan adalah peningkatan mutu proses belajar dan mutu hasil belajar siswa. Mutu hasil belajar siswa dapat dilihat dari aspek seperti keunggulan dalam akademik, kokurikuler, daya serap lulusan, kemampuan diterima dalam studi lanjut, ekstrakurikuler, dan lain sebagainya.⁴⁶

c) *Actuating* (Pelaksanaan) adalah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. Pelaksanaan merupakan upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan tenaga kerja serta mendayagunakan fasilitas yang ada untuk melaksanakan pekerjaan secara bersamaan.⁴⁷ Dalam pelaksanaan, kepala madrasah sebagai manajer harus mampu membangun komunikasi harmonis dengan para personel untuk mengayomi, memberikan motivasi, arahan, dan bimbingan sehingga mereka mau dan timbul keinginan dan semangat kerja yang tinggi untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggungjawab.

d) *Controlling* (Pengawasan) adalah adalah proses pengamatan dan pengukuran suatu kegiatan operasional dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan standaryang

⁴⁵ Stephen R. Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid I*, Terj. Tim Indeks, (Jakarta: Ineka Gramedia 2003), 5.

⁴⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 164

⁴⁷ Imam Machali dan Ara, *The Handbook Of Education Management . . .*, 23

telah ditetapkan sebelumnya yang ada dalam rencana. Pengawasan ini dilakukan sebagai usaha untuj menjamin kegiatan terlaksana sesuai dengan struktur, kebijakan, rencana, keputusan dan program kerja yang telah disusun sebelumnya.⁴⁸ *Controlling* juga sebuah proses untuk mengetahui sejauh mana pencapaian yang dilihat dari perilaku komponennya dalam suatu organisasi apakah sudah sesuai dengan yang telah ditentukan. Terdapat tiga tahapan dalam melaksanakan pengawasan antara lain, penetapan alat ukur ataupun standarisasi yang digunakan, melaksanakan evaluasi dan penilaian, melaksanakan berbagai tindakan sebagai korektor dan perbaikan.⁴⁹

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah suatu kultural yang mesti dimiliki dalam suatu organisasi. Hampir setiap organisasi terjadi berbagai interaksi antar individu dengan fungsi tertentu guna untuk pencapaian sebuah tujuan. Dalam sebuah organisasi setiap individu anggotanya mempunyai perilaku yang di pengaruhi oleh lingkungan serta kultur yang ada. Budaya organisasi akan mempengaruhi besar tidaknya aktivitas pencapaian sebuah tujuan lembaga. Robbins mengemukakan budaya organisasi adalah suatu

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*, 106

sistem. Adapun karakteristik utama dari budaya organisasi diantaranya inisiatif individu, toleransi, arah, identitas, sistem, serta berbagai pola. Adapun Susanto menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai yang harus ada pada individu dalam menjalankan suatu kewajiban dan tanggung jawab dalam setiap perilaku organisasi.⁵⁰ Sedangkan Mangkunegara mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian pendapat dan keyakinan, serta berbagai nilai dari norma yang pengembangan organisasi yang dijadikan sebagai pedoman dari pada tingkah laku suatu anggota guna mengatasi masalah baik itu eksternal maupun internal.⁵¹

Budaya organisasi merupakan satu upaya untuk mewujudkan perasaan, kesan, atmosfer, karakter, atau sosok sebuah organisasi. Budaya organisasi mencakup banyak pandangan sebelumnya tentang organisasi informal, formal, nilai, ideologi, dan sistem baru. Popularitas terma “budaya organisasi” sebagian merupakan fungsi dari sejumlah buku populer yang mengulas tentang perusahaan bisnis yang sukses yang muncul pada 1980 an. Kesimpulan dasar dari semua analisis ini adalah bahwa organisasi yang efektif memiliki budaya korporat yang kuat dan unik dan bahwa fungsi dasar kepemimpinan eksekutif adalah membentuk budaya organisasi.

⁵⁰ Supardi, *Sekolah Efektif*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2014), 207

⁵¹ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 113

Pandangan tentang budaya menghadirkan kompleksitas dan kebingungan konseptual. Tidak ada definisi yang utuh dan terpadu tentang kebudayaan dari antropologi; justru sebaliknya, kita menemukan beranekaragam definisi. Oleh karena itulah, tidaklah mengherankan apabila ada banyak definisi tentang budaya organisasi. Menurut para ahli sebagai berikut:⁵²

- 1) William Ouchi (1981) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “simbol, upacara, dan mitos yang mengkomunikasikan aneka nilai dan kepercayaan dasar organisasi yang bersangkutan kepada para karyawannya”.
- 2) Henry Mintzberg (1989) menyebut budaya sebagai ideologi organisasi, atau “tradisi kepercayaan sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi organisasi lain dan menghembuskan ruh tertentu ke dalam kerangka strukturnya”.
- 3) Namun, Edgar Schein(1992) menyatakan bahwa budaya seyoginya dikhususkan bagi “tingkat lebih dalam dari asumsi, nilai, dan kepercayaan dasar” yang menjadikan milik bersama dan diterima apa adanya selagi organisasinya terus menuai sukses.

Pengertian diatas menunjukkan bahwa budaya dapat dilihat dalam aspek wujud ataupun tidak, aspek simbol yang terlihat pada dasarnya menggambarkan aspek nilai yang menyertainya

⁵²Weyne K. Hoy Dan Cecil G. Miscel, *Adminstrasi Pendidikan Teori,Riset,dan Praktik*(Yogyakarta:Pustaka Pelajar,2014),269-270.

yang dalam perkembangannya nilai nilai tersebut diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya yang akan mendasari perilaku individu dan masyarakat dalam menjalani kehidupannya.

Budaya organisasi merupakan kesepakatan bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, budaya organisasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi; menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi; menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi; menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi; menentukan cara-cara kerja yang tepat, dan sebagainya⁵³

Beberapa pengertian tentang budaya organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu bentuk program untuk membentuk mental sumber daya yang ada dalam suatu organisasi tersebut sehingga mampu melakukan suatu pertimbangan dan pemikiran dengan baik dan bijaksana, sehingga dapat mempertanggung jawabkannya semua sikap atau perilaku dalam bekerja serta beradaptasi terhadap lingkungan eksternal maupun internal.

⁵³Agus Suryono, Budaya Birokrasi Pelayanan Publik. “*Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*. Vol. 1. No. 2” Maret-Agustus. 2001,

b. Unsur-Unsur Budaya Organisasi

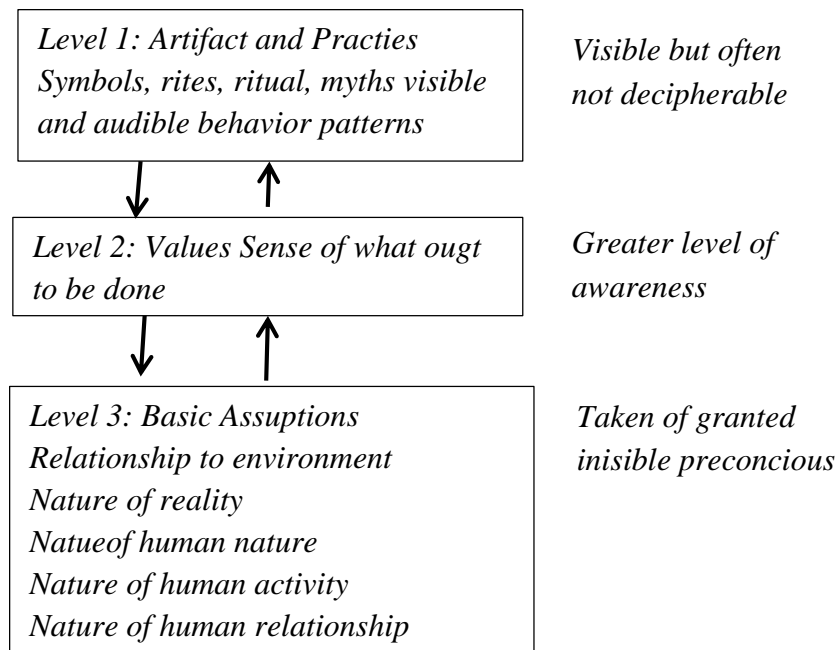
Banyak pandangan yang di kemukakan oleh para pakar organisasi tentang unsur-unsur yang terkandung dalam budaya organisasi, namun pada intinya sama, yaitu bahwa dalam suatu budaya organisasi terdapat hal-hal yang tampak dan yang tersembunyi dalam suatu gradasi. Unsur-unsur yang tampak pada dasarnya menggambarkan nilai-nilai suatu budaya/kultur dapat membantu memahami manifestasi budaya tersebut dalam konteks yang lebih berwujud. Kultur organisasi dan unsur-unsurnya merupakan gambaran tentang bagaimana suatu organisasi bekerja dan menampakan kepribadiannya pada pihak lain diluar anggota organisasi, kualitas kinerja individu dan organisasi akan merupakan manifestasi dari kultur yang dimilikinya, dan memahami unsur-unsurnya hal yang penting untuk memahami bagaimana suatu organisasi bekerja.⁵⁴

Ralf Maslowaki yang mengadaptasi pendapat Schein dikutip dari buku Uhar Saputra mengembangkan lebel-level kultur organisasi sebagai berikut:⁵⁵

⁵⁴ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan...*, 87.

⁵⁵ *Ibid*

Tabel 2.1
Levels of Culture and their Interaction



Gambaran diatas menunjukkan bahwa terdapat 3 kemungkinan unsur yang membentuk suatu budaya. Unsur tersebut berinteraksi dari mulai yang tersembunyi sampai yang terlihat. Asumsi – asumsi dasar tersebut berkaitan dengan hubungan lingkungan yang akan menjadi dasar seseorang untuk menentukan apa yang sebaiknya dilakukan (nilai), dan dengan adanya nilai – nilai ini kemudian akan terwujud dalam bentuk praktik – praktik serta simbol – simbol yang menggambarkan nilai – nilai tersebut. Dengan demikian budaya pada dasarnya menggambarkan aspek – aspek yang bersifat terus menerus. Mulai dari yang nyata sampai dengan yang tidak nyata. Namun demikian hal yang paling penting adalah aspek atau unsur nilai yang bersifat abstrak. Sedangkan aspek nyatanya lebih

menunjukkan pada manifestasi dari aspek yang tidak nyata tersebut.⁵⁶

c. Pembentukan Budaya Organisasi

Suatu budaya organisasi pada hakikatnya adalah sebuah fenomena kelompok. Untuk menelaah proses terbentuknya budaya organisasi tidak lepas dari dukungan kelompok. Selain itu, proses kemunculan budaya organisasi memakan waktu yang cukup lama dan umumnya melibatkan seseorang tokoh (manajer puncak) yang memperkenalkan visi dan nilai-nilai kepada stafnya. Pembentukan budaya organisasi dijadikan acuan oleh seluruh anggota-anggota kelompoknya untuk bertindak dan berperilaku. Dalam hal ini, organisasi dapat dipahami sebagai agen atau target dari proses manajemen dalam arti wadah berlangsungnya proses tersebut atau sebagai efek dari proses manajemen. Hubungan timbal balik ini menjelaskan bahwa organisasi dan proses manajemen saling mempengaruhi.⁵⁷ Menurut *Hodge* dan *Anthony* yang dikutip dari bukunya Uhar Suharsaputra menerjemahkan bahwa terdapat empat tahap pembentukan budaya organisasi. Empat tahap tersebut adalah: 1) Ketergantungan otoritas; 2) konfrontasi keakraban, pembedaan peran dan isu – isu hubungan antar teman sejawat;

⁵⁶ *Ibid*, 88

⁵⁷ Kusdi, *Budaya Oorganisasi Teori, Penelitian dan Praktik*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 24

3) kreativitas dan stabilitas; 4) Isu pertumbuhan/ dapat bertahan.⁵⁸

Dari beberapa tahapan tersebut terlihat jelas mengenai filsafat organisasi di mana pendiri memiliki asumsi, persepsi, dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dahulu. Dari hasil tersebut akan dimunculkan ke permukaan nantinya akan menjadi karakteristik budaya organisasi. Pembentukan tim seleksi bertujuan agar kriteria-kriteria yang telah ada (persepsi, asumsi, dan nilai-nilai) telah dipilih secara subjektif, tetapi disaring terlebih dulu dari beberapa sumber daya manusia dalam organisasi.

Keberhasilan proses sosialisasi tergantung pada dua hal utama yaitu:⁵⁹

- 1) Derajat keberhasilan mendapatkan kesesuaian dari nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan baru terhadap organisasi.
- 2) Metode sosialisasi yang dipilih oleh manajemen dan yang dipilih oleh manajemen puncak didalam implementasinya.

Pada akhirnya tercapai sasaran yang diinginkan organisasi yakni terbentuknya budaya organisasi dalam bentuk cerita, acara ritual, material dan bahasa.⁶⁰ Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan

⁵⁸ Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan. . .*, 90-91

⁵⁹ *Ibid*, 91

⁶⁰ *Ibid*.

efisien, produktif, dan akuntabel. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman, khususnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni.⁶¹

d. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stepen P Robbin dalam bukunya Muh. Pabudu Tika yang berjudul budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan terdapat sepuluh karakteristik budaya organisasi yang apabila dicampur dan dicocokkan akan menjadi budaya organisasi tersebut. Sepuluh karakteristik itu adalah sebagai berikut:⁶²

- 1) Inisiatif individu. Inisiatif individu meliputi tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki oleh masing-masing anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu diharga oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
- 2) Toleransi terhadap tindakan resiko. Dalam budaya organisasi perlu ditekankan sejauh mana para pegawai bertindak lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dalam

⁶¹Mulyasa, E, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarts: PT Bumi Aksara, 2015), 17.

⁶²*Ibid.*, 94-95.

pekerjaannya. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada para anggotanya untuk bertindak agresif inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

- 3) Pengarahan. Disini pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
- 4) Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat dorong unit – unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkordinasi. Kekompakan unit – unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
- 5) Dukungan manajemen. Dukungan manajemen disini bermakna sejauh mana manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan dan dukungan secara jelas terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.
- 6) Kontrol. Disini kontrol adalah alat yang dapat dipakai untuk mengawasi berjalannya organisasi seperti peraturan, norma yang berlaku dalam organisasi dan tenaga pengawas yang dapat mengendalikan dan mengawasi perilaku anggotanya.

- 7) Identitas. Disini identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- 8) Sistem imbalan atau penghargaan. Hal ini dimaksudkan sejauh mana alokasi kenaikan gaji, promosi dan sebagainya didasarkan atas kerja pegawai bukan sebaliknya hanya didasarkan pada senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalannya juga didasarkan atas se
- 9) Toleransi terhadap konflik. Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Namun perbedaan pendapat atas kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.
- 10) Pola komunikasi. Yaitu sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Terkadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri di setiap organisasi.

Untuk mengetahui budaya organisasi yang terdapat di setiap perusahaan/organisasi, dapat dilihat dari karakteristik-karakteristik yang terdapat didalamnya. Setiap perusahaan akan memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan/organisasi yang lain, hal ini sesuai dengan nilai-nilai yang berkembang pada masing-masing perusahaan. Karakteristik budaya organisasi dapat menjadi ukuran bagi karyawan dalam bertindak dan berperilaku di tempat mereka bekerja.

e. Fungsi Budaya Organisasi

Dengan mengacu pada pendapat *Schein, Schermerhorn* dinyatakan bahwa organisasi melalui pengalaman kolektifnya memecahkan dua isu keberlangsungannya yaitu adaptasi eksternal dan integrasi internal. Keberlangsungan suatu organisasi akan banyak ditentukan oleh keberhasilan organisasi tersebut dalam menghadapi faktor eksternal serta bagaimana mengintegrasikan seluruh sumber daya internal dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu fungsi budaya organisasi terdiri dari fungsi adaptasi eksternal dan fungsi integrasi internal.⁶³ Fungsi adaptasi eksternal berkaitan dengan pencapaian tujuan dan perlakuan terhadap pihak luar organisasi, dan isunya adalah berkaitan dengan tugas-tugas yang harus diselesaikan, metode yang di gunakan untuk mencapai tujuan,

⁶³*Ibid.*, 97.

serta metode dalam menerima kesuksesan dalam mengatasi kegagalan. Sementara itu integrasi internal menyangkut penciptaan identitas kolektif serta cara kerja dan hidup bersama dalam organisasi.

Stephen P. Robbins mengemukakan bahwa budaya memiliki sejumlah fungsi didalam organisasi, yaitu:⁶⁴

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinay budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individu seseorang.
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pada karyawan.

Sementara Sondang P. Siagian mengemukakan lima fungsi penting dari sesuatu budaya organisasi yaitu:

- 1) Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak dilakukan, apa yang

⁶⁴*Ibid.*, 98.

dipandang baik atau tidak, menentukan yang benar dan yang salah.

- 2) Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
- 3) Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
- 4) Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi.
- 5) Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

Dari pendapat mengenai fungsi budaya organisasi yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi semakin penting. Menurut Hoy dan Miskel “*culture serves to guide and shape the attitude and behaviour of organizational members*”.⁶⁵Oleh karena itu, inti dari budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, pemahaman, dan aturan implisit yang berperan membimbing dan membentuk perilaku karyawan sehari-hari ditempat kerja di mana nilai-nilai tersebut dimaknai dan dijadikan prinsip secara bersama serta menjadi pengikat antara anggota yang satu dengan yang lainnya, sehingga dapat menumbuhkan identitas diri, baik secara individual maupun organisasi.⁶⁶

⁶⁵*Ibid.*, 99.

⁶⁶*Ibid.*, 100.

3. Hubungan Antara Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dengan Budaya Organisasi

Kapala madrasah profesional tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugas disekolahnya, tetapi ia juga harus mampu menjalin hubungan atau kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal. Kerja sama ini penting karena banyak persoalan yang tidak dapat diselesaikan sekolah secara sepihak, atau sering terjadi kesalahpahaman, perbedaan persepsi antara pihak sekolah dengan masyarakat. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu mencari jalan keluar untuk mencairkan hubungan kepala sekolah dengan masyarakat yang selama ini terjadi, agar masyarakat khususnya orang tua pesrta didik bisa mengerti, memahami dan maklum dengan ide ide serta visi yang sedang berkembang di sekolah.

Menurut Robbins untuk menduduki posisi kepala sekolah tentunya harus dipenuhinya persyaratan baik unjuk kerja, administrasi, akademik maupun kepribadian. Terpenuhinya persyaratan mengandung arti bahwa kepala sekolah telah memiliki kelebihan sehingga mampu berperan sebagai pemimpin sekolah. Kemampuan yang dimiliki telah terseleksi baik seleksi diri, karir dan seleksi organisasi.⁶⁷

Pentingnya kedudukan budaya dalam organisasi yang didalamnya terdapat pemaknaan bersama antara anggota, sebagai

⁶⁷ St. Wardah Hanafie Das dan Abdul Halik, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru*, (Ponorogo, Uwais Inspirasi Indonesia, 2021), 68.

mana diungkapkan oleh Robbin, pada dasarnya merupakan fenomena yang relatif baru. Hal ini dikarenakan selama ini organisasi hanya dilihat sebagai alat yang paling rasional untuk mengendalikan dan mengatur sekelompok orang.

Pentingnya kedudukan budaya ini juga mulai menarik perhatian kalangan pendidikan. Peterson mengatakan budaya ternyata memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi anggota organisasi dan motivasi itu sendiri sangat berpengaruh terhadap produktifitas dan keberhasilan sebuah organisasi. Begitu pentingnya kedudukan budaya ini dan sebuah institusi pendidikan sampai sampai membuat *Edward Redalen* membuat pernyataan bahwa, jika seseorang pemimpin atau kepala sekolah ingin melakukan perubahan maka starting pointnya adalah melalui budaya. Jika tidak, sebaik apapun upaya perubahan yang dilakukan itu tidak akan pernah membawa hasil yang maksimal.⁶⁸

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam suatu organisasi atau sekolah dalam memberikan dan menciptakan motivasi dengan guru. Mulyasa berpendapat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, jajaran pimpinan pada dinas pendidikan termasuk kepala sekolah memiliki kepemimpinan masing-masing, yang

⁶⁸ <https://www.Academia.Edu/tesis-kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam-membngun-budaya-organisasi-berbasis-islami> di akses pada hari Selasa 08 Januari 2019

sangat mempengaruhi para kinerja tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya masing-masing.⁶⁹ Di dalam sekolah kepala sekolah sebagai pemimpin harus mengetahui kebutuhan para guru untuk dapat memberikan motivasi dalam bekerja. Selain itu kepala sekolah juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik serta memberikan peluang untuk pengembangan potensi guru. Lingkungan serta hubungan kerja yang baik antara pemimpin dan guru dapat menciptakan suasana serta kondisi kerja yang kondusif dan harmonis sehingga dapat mendorong motivasi kerja guru untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di sekolah memiliki peran yang sangat penting untuk dapat mencapai maksud tersebut. Dalam peningkatan kualitas pendidikan juga dipengaruhi oleh kebiasaan kerja, budaya kerja, dan budaya organisasi yang saling berhubungan. Tanpa budaya kerja dan budaya organisasi yang mengarah kepada budaya kerja berkualitas, maka usaha peningkatan kualitas secara optimal tidak akan tercapai sebagaimana yang diharapkan.⁷⁰

Kepala madrasah harus bisa menciptakn motivasi pendidik dan lingkungan kerja yang baik bagi warganya. Hal itu bisa menghasilkan kinerja pendidik yang maksimal. Selain itu dengan kondisi lingkungan kerja yang baik diharapkan akan menunjang

⁶⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. (Bandung:Rosda Karya,2004), 158

⁷⁰ Ria Putri Santri, “Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah dengan Kinerja guru SD Negeri di Kota LUBUKLINGGAU”, *Jurnal Manajer Pendidikan*, Vol. 10, No. 3, Juli 2016, 296

tujuan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Kombinasi antara keduanya akan menghasilkan kondisi dan lingkungan sekolah yang baik hal itu akan menciptakan budaya sekolah yang baik juga. Budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan kelompok.

Menurut Zamroni juga berpendapat bahwa budaya sekolah adalah merupakan suatu pola asumsi- asumsi dasar, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan kebiasaan-kebiasaan yang dipegang bersama oleh seluruh warga sekolah, yang diyakini dan telah terbukti dapat dipergunakan untuk menghadapi berbagai problem dalam beradaptasi dengan lingkungan yang baru dan melakukan integrasi internal, sehingga pola nilai dan asumsi tersebut dapat diajarkan kepada anggota dan generasi baru agar mereka memiliki pandangan yang tepat bagaimana seharusnya mereka memahami, berpikir, merasakan dan bertindak menghadapi berbagai situasi dan lingkungan yang ada.⁷¹ Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas. Peran budaya organisasi sekolah adalah untuk menjaga dan memelihara komitmen sehingga kelangsungan.⁷²

⁷¹ Zamroni. *Dinamika Peningkatan Mutu*. (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011), 297

⁷² Ria Putri Santri, "Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah dengan Kinerja guru SD Negeri di Kota LUBUKLINGGAU", 296

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan landasan teori dan telaah pustaka yang sudah ada, maka dapat dikembangkan menjadi kerangka berfikir. Dimana kompetensi manajerial kepala madrasah dengan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo. Kerangka berfikir dalam penelitian ini:

1. Jika kompetensi manajerial kepala madrasah terlaksana dengan baik maka budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo akan meningkat
2. Jika kompetensi manajerial kepala madrasah tidak terlaksana dengan baik maka budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo akan tidak meningkat atau rendah

D. Pengajuan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan pada fakta fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empirik secara nyata.⁷³

Berdasarkan landasan teori dan kerangka berfikir diatas, maka dirumuskan hipotesa sebagai berikut:

⁷³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R dan D*, (Bandung: Alfabeta, 2017). 96.

- 1) Hipotesis Nol (H_0): Kompetensi manajerial kepala madrasah tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo.
- 2) Hipotesis Alternatif (H_a): Kompetensi manajerial kepala madrasah memiliki hubungan yang signifikan dengan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Dilihat dari jenis datanya, penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang dapat diartikan sebagai suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang ingin kita ketahui. Penelitian kuantitatif dapat dilaksanakan dengan penelitian deskriptif, penelitian hubungan/korelasi, penelitian kuasi-eksperimental, dan penelitian eksperimental.⁷⁴ Dalam rancangan penelitian ini, penelitian kuantitatif bersifat *ex-post facto*, dimana menurut Suharsimi Arikunto yang dimaksud penelitian *ex-post facto* adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk meleliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian meruntut kebelakang melalui data tersebut untuk menentukan faktor-faktor yang mendahului atau menentukan sebab-sebab yang mungkin atau peristiwa yang diteliti.⁷⁵ Rancangan penelitian ini berisi sejumlah fakta yang ada di MAN 1 Ponorogo yang di gali penelitian dengan beberapa teknik pengumpulan data-data berupa angket yang menyebar beberapa pertanyaan yang akan dijawab oleh guru dan tenaga kependidikan di MAN 1 Ponorogo.

⁷⁴ Deni Dermawan, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2013),37.

⁷⁵Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta:Rineka Cipta,2002), 10.

Setelah data terkumpul, data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data kuantitatif berupa angka yang bisa diperoleh dari hasil pengukuran skala sehingga dapat diketahui ada atau tidaknya pengaruh antara kompetensi manajerial kepala madrasah dengan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil dua variabel yaitu:

- 1) Kompetensi manajerial kepala madrasah sebagai variabel bebas (independen). Variabel bebas yaitu variabel yang menjadi sebab perubahan atau timbul variabel dependen/terkait.
- 2) Budaya organisasi sebagai variabel terkait (dependen) yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas/independen.

B. Populasi dan Sempel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu.⁷⁶

⁷⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R dan D*, 117.

Dalam penelitian ini peneliti mengambil populasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MAN 1 Ponorogo dengan jumlah 74 orang. Dari 74 itu terdiri dari 55 orang tenaga pendidik dan 19 orang tenaga kependidikan.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah populasi yang diteliti. Apabila jumlah populasi besar dan peneliti tidak memungkinkan untuk mempelajarinya dikarenakan keterbatasan dana, waktu dan tenaga maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.⁷⁷

Menurut Suharsimi Arikunto, apabila responden kurang dari 100, sampel diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sedangkan apabila jumlah responden lebih dari 100, maka pengambilan sampel 10% - 15% - atau 20% -25% atau lebih. Teknik ini disebut dengan teknik *random sampling* atau sampel acak.⁷⁸

Berpijak pada pendapat tersebut, sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah penelitian populasi yaitu dengan meneliti semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MAN 1 Ponorogo dengan jumlah 50 orang tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini dikarenakan 24 orang digunakan peneliti untuk uji validitas angket.

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ Suharsin Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, 112.

3. Teknik Sampling

Teknik sampling adalah cara pengambilan sampel yang representatif terhadap populasinya.⁷⁹ Teknik sampel dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan katagori sampling jenuh yaitu teknik pengambilan yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.⁸⁰

C. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data adalah alat untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (variabel penelitian). Peneliti menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data.⁸¹ Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

1. Data tentang tingkat kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN 1 Ponorogo tahun ajaran 2020/2021.
2. Data tentang budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo tahun ajaran 2020/2021.

⁷⁹ Andhita Desi Wulansari, Penelitian, 43

⁸⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan..* ., 124

⁸¹ *Ibid.*, 124-125.

Adapun instrumen pengumpulan data dapat dilihat didalam tabel sebagai berikut:

Tabel. 3.1
Kisi-Kisi Instrumen Pengumpulan Data Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dan Budaya Organisasi

Variabel Penelitian	Indikator	Sebelum di Uji	Sesudah di Uji
		No. Item	No. Item
Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah (X)	1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah	1, 2, 3	1, 3
	2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah	4, 5, 6	4, 5
	3. Memimpin sekolah/madrasah demi optimalisasi sumber daya	7, 8, 9	7, 9
	4. Mengelola perubahan dana pengembangan sekolah	10, 11, 12	11, 12
	5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif	13, 14, 15	13, 14
	6. Mengelola guru dan staf	16, 17, 18	16, 17, 18
	7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah	19, 20, 21	19, 20
	8. Mengelola hubungan dengan masyarakat	22, 23, 24	22, 23, 24
	9. Mengelola peserta didik	25, 26, 27	25, 26
	10. Mengelola pengembangan kurikulum	28, 29, 30	28, 30
	11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah	31, 32, 33	31, 33
	12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah	34, 35, 36	34, 35
	13. Mengelols unit layanan khusus sekolah	37, 38, 39	38, 39
	14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah	40, 41, 42	40, 41
	15. Memanfaatkan kemajuan teknologi	43, 44, 45	43, 45
	16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan	46, 47, 48	46, 48
Budaya Organisasi (Y)	Karakteristik Budaya Organisasi:		
	1. Inisiatif Individu	1, 2, 3	1, 2
	2. Toleransi terhadap resiko	4, 5, 6	4, 6

	3. Pengarahan	7, 8, 9	7, 8, 9
	4. Integrasi	10, 11, 12	10, 11, 12
	5. Dukungan manajemen	13, 14, 15	13, 14, 15
	6. Pengawasan	16, 17, 18	16, 17, 18
	7. Identitas	19, 20, 21	20, 21
	8. Sistem imbalan	22, 23, 24	22, 23, 24
	9. Toleransi terhadap konflik	25, 26, 27	26, 27
	10. Pola komunikasi	28, 29, 30	28, 30

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data:

1. Angket atau Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tau apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet.⁸²

Dalam penelitian ini angket digunakan untuk memperoleh data mengenai kompetensi manajerial kepala madrasah dan budaya organisasi. Adapun pelaksanaannya, angket diberikan kepada

⁸² *Ibid.*,199.

sebagian para siswa yang telah ditentukan sebagai sampel pengumpulan data tersebut . Selain itu juga di berikan kepada sebaigian tenaga pendidik/guru untuk mengisi angket sesuai dengan kondisi yang ada di sekolahan tersebut.

Skala yang digunakan adalah sekala likrt, yaitu sekala yang digunakan untuk pengukur sikap, pedapat dan persepsi, seseorang atau kelompok orang tentang fenomena social. Dalam penelitian, fenomena social ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut variabel penelitian.⁸³

Pengumpulan data menggunakan angket yang mengacu pada skala likert dengan sekor sebagai berikut:

- | | |
|------------------------|-----|
| 1. Sangat setuju | : 5 |
| 2. Setuju | : 4 |
| 3. Ragu-ragu | : 3 |
| 4. Tidak setuju | : 2 |
| 5. Sangat Tidak setuju | : 1 |

2. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah data yang bersumber dari dokumen-dokumen sebagai laporan tertulis dari peristiwa-peristiwa yang isinya terdiri dari penjelasan-penjelasan dan pemikiran-pemikiran, peristiwa itu ditulis dengan kesadaran dan kesenjangan untuk menyiapkan dan meneruskan keterangan keterangan

⁸³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, 93.

peristiwa.⁸⁴ Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, hasil evaluasi, agenda dan lain lain.⁸⁵

Metode dokumentasi ini akan digunakan untuk memperoleh data tentang kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN 1 Ponorogo seperti data pengelolaan madrasah selama beberapa tahun terakhir yang bisa dilihat melalui data keberhasilan program, hasil evaluasi dan beberapa foto mengenai kegiatan manajerial. Sedangkan dalam hal budaya organisasi peneliti menggunakan teknik dokumentasi untuk mengambil data maupun foto tentang penerapan budaya organisasi yang selama ini dijalankan di MAN 1 Ponorogo.

Teknik dokumentasi ini juga peneliti gunakan untuk mengambil data jumlah pendidik dan tenaga kependidikan serta sumber daya yang ada di MAN 1 Ponorogo yang menjadi objek penelitian, gambaran umum mengenai MAN 1 Ponorogo, visi misi dan tujuan madrasah serta sejarah berdirinya MAN 1 Ponorogo.

E. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif teknik analisis data yang digunakan sudah jelas yakni diarahkan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang sudah

⁸⁴ Lexy J. Moelong, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Bandung:Roda Karya. 1994), 135.

⁸⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 329.

dirumuskan.⁸⁶ Analisis data juga disebut proses mengorganisasikan dengan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Setelah data yang diperlukan terkumpul dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, selanjutnya Peneliti melakukan pengolahan atau analisis data.

Untuk mendeskripsikan data setiap variabel, digunakan statistik deskriptif. Penggunaan statistik deskriptif bertujuan untuk mencari skor tertinggi, terendah, mean, median, modus dan standar deviasi.⁸⁷ Analisis data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan program MS Excel dan *Statistical Product and Services Solution* (SPSS Versi 16.0 *for windows*).

1. Tahap Pra Penelitian

a. Uji Validitas

Validitas berasal dari bahasa Inggris *validity* yang berarti keabsahan. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau keshahihan suatu instrumen.⁸⁸ Suatu instrumen dikatakan memiliki validitas logis apabila instrument tersebut dirancang dengan baik dan mengikuti teori

⁸⁶ *Ibid*, 243.

⁸⁷ Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*. (Jakarta: Radja Grafindo. 2006),193.

⁸⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 144

dan ketentuan yang ada, artinya apabila instrument disusun mengikuti ketentuan yang ada, maka secara logis sudah valid.⁸⁹

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian.⁹⁰

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian.⁹¹

Secara mendasar validitas adalah keadaan yang menggambarkan instrumen yang bersangkutan mampu mengukur apa yang diukur. Suatu tes dikatakan valid apabila tes tersebut dapat mengukur apa yang hendak diukur. Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa validitas merupakan tingkat ketepatan tes dalam mengukur perilaku materi dan perilaku yang harus diukur. Untuk menguji validitas ini, peneliti menggunakan bantuan program Microsoft Excel 2010.

⁸⁹ Andhita Dessy Wulansari, *Penelitian Pendidikan Suatu Pendekatan dengan Menggunakan SPSS* (Yogyakarta: STAIN Po PRESS, 2012), 81

⁹⁰ Saifudin Azwar, *Reabilitas dan Validitas* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1997), 5

⁹¹ *Ibid*, 6.

Adapun yang menjadi kriteria dari validitas setiap item pertanyaan adalah apabila koefisien korelasi r_{hitung} negatif atau lebih kecil dari r_{tabel} maka item tersebut dikatakan tidak valid (drop). Selanjutnya apabila terdapat item-item pertanyaan yang tidak memenuhi kriteria validitas (tidak valid), maka item tersebut akan dikeluarkan dari angket. Nilai r_{tabel} yang digunakan untuk subjek (N sebanyak 24 dengan ketentuan $df = N - 2$, sehingga $24 - 2 = 22$, dengan menggunakan taraf signifikansi 5% maka akan diperoleh $r_{tabel} = 0,423$).⁹²

Uji validitas instrumen penelitian ini, peneliti mengambil sampel sebanyak 24 responden. Dari hasil perhitungan validitas instrumen terhadap 25 butir soal variabel kompetensi manajerial kepala madrasah dan 30 butir soal budaya organisasi. Hasil perhitungan uji validitas kompetensi manajerial kepala madrasah dan budaya organisasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.2
Rekapitulasi Uji Validitas Instrumen Kompetensi
Manajerial Kepala Madrasah

No. Soal	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.52	0.423	Valid
2	0.06	0.423	Drop
3	0.47	0.423	Valid
4	0.69	0.423	Valid
5	0.47	0.423	Valid
6	0.27	0.423	Drop
7	0.66	0.423	Valid
8	0.06	0.423	Drop

⁹² Imam machali, Metode Penelitian Kuantitatif,

9	0.47	0.423	Valid
10	0.42	0.423	Drop
11	0.50	0.423	Valid
12	0.47	0.423	Valid
13	0.67	0.423	Valid
14	0.69	0.423	Valid
15	-0.13	0.423	Drop
16	0.66	0.423	Valid
17	0.64	0.423	Valid
18	0.51	0.423	Valid
19	0.69	0.423	Valid
20	0.50	0.423	Valid
21	0.22	0.423	Drop
22	0.57	0.423	Valid
23	0.71	0.423	Valid
24	0.69	0.423	Valid
25	0.57	0.423	Valid
26	0.48	0.423	Valid
27	0.37	0.423	Drop
28	0.48	0.423	Valid
29	0.38	0.423	Drop
30	0.71	0.423	Valid
31	0.69	0.423	Valid
32	0.23	0.423	Drop
33	0.76	0.423	Valid
34	0.46	0.423	Valid
35	0.80	0.423	Valid
36	-0.33	0.423	Drop
37	0.02	0.423	Drop
38	0.64	0.423	Valid
39	0.53	0.423	Valid
40	0.62	0.423	Valid
41	0.64	0.423	Valid
42	0.00	0.423	Drop
43	0.64	0.423	Valid
44	-0.33	0.423	Drop
45	0.64	0.423	Valid
46	0.61	0.423	Valid
47	0.41	0.423	Drop
48	0.69	0.423	Valid

Instrumen nomor 2, 6, 8, 10, 15, 21, 27, 29, 32, 36, 37, 42, 44, 47 tidak valid sehingga tidak digunakan pada analisis selanjutnya. Sedangkan nomor item yang valid dan digunakan untuk penelitian sesungguhnya adalah nomor 1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 31, 33,34, 35, 38, 39, 40, 41, 43, 45, 46, 48.

Tabel 3.3
Rekapitulasi Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi

No. Soal	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.60	0.423	Valid
2	0.54	0.423	Valid
3	-0.34	0.423	Drop
4	0.54	0.423	Valid
5	0.09	0.423	Drop
6	0.59	0.423	Valid
7	0.56	0.423	Valid
8	0.60	0.423	Valid
9	0.49	0.423	Valid
10	0.56	0.423	Valid
11	0.54	0.423	Valid
12	0.56	0.423	Valid
13	0.45	0.423	Valid
14	0.54	0.423	Valid
15	0.56	0.423	Valid
16	0.49	0.423	Valid
17	0.60	0.423	Valid
18	0.45	0.423	Valid
19	0.21	0.423	Drop
20	0.56	0.423	Valid
21	0.49	0.423	Valid
22	0.49	0.423	Valid
23	0.60	0.423	Valid
24	0.49	0.423	Valid
25	0.07	0.423	Drop

26	0.56	0.423	Valid
27	0.53	0.423	Valid
28	0.48	0.423	Valid
29	0.13	0.423	Drop
30	0.53	0.423	Valid

Instrumen nomor 3, 5, 19, 25, 29 tidak valid sehingga tidak digunakan pada analisis selanjutnya. Sedangkan nomor item yang valid dan digunakan untuk penelitian sesungguhnya adalah nomor 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 30.

b. Uji Reabilitas

Reabilitas atau dengan nama lain keterpercayaan ketereandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya memiliki arti sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Dengan maksud apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relative sama, selama aspek yang diukur dalam subyek memang belum berubah.⁹³

Untuk menguji reabilitas suatu instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *alpha cronbach* dengan bantuan SPSS versi 16.0 for *windows*. Kriteria dan reabilitas instrumen penelitian ini adalah apabila harga *croanbach alfa* lebih besar dari 0,05 maka instrumen tersebut dikatakan reliabel dan begitu juga sebaliknya.⁹⁴

⁹³ Saifudin Azwar, *Reabilitas* . . . , 4

⁹⁴ Imam Machali, *metode penelitian kuantitatif*, 97

Untuk menentukan tingkat reabilitas instrumen peneliti berpedoman pada pendapat Suharsimi. Adapun hasil dari reabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:⁹⁵

Tabel 3.4
Interpretasi Nilai R

Interval Koefisien	Tingkat Reliabilitas
0,00 - 0,200	Sangat Rendah
0,200 - 0,400	Rendah
0,400 - 0,600	Cukup
0,600 - 0,800	Tinggi
0,800 - 1,000	Sangat Tinggi

Adapun teknik yang digunakan untuk menghitung reabilitas instrumen disini peneliti menggunakan SPSS versi 16.0 *for windows*. Sehingga ditemukan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.5
Uji Reabilitas Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	34

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *croanbach alfa* sebesar 0,951, sehingga dapat diketahui bahwa angka tersebut lebih besar dari r_{tabel} dengan nilai sebesar 0,388. Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa instrumen

⁹⁵ Suharsimi Arikunto, Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 75

penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel kompetensi manajerial kepala madrasah dikatakan reliabel sangat tinggi.

Tabel 3.6
Uji Reabilitas Kompetensi Budaya Organisasi
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	25

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *croanbach alfa* sebesar 0,935, sehingga angka tersebut lebih besar dari r_{tabel} dengan nilai 0,4. Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi dikatakan reliabel sangat tinggi.

2. Uji Asumsi

Sebelum menggunakan rumus statistik perlu kita ketahui bahwa asumsi dasar yang digunakan dalam penggunaan rumus. Dengan mengetahui asumsi dasar dalam menggunakan rumus nantinya, maka peneliti bisa lebih bijak dan lebih tepat dalam penggunaan dan perhitungan. Peneliti diwajibkan melakukan uji asumsi/ uji prasyarat supaya dalam penggunaan rumus dan hasil yang diperoleh tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku.⁹⁶ Adapun uji asumsi yang biasa dilakukan adalah :

a. Uji Normalitas

⁹⁶ Retno Widyanigrum, *Statistika* (Yogyakarta: Felicha, 2015), 203.

Uji normalitas merupakan uji kenormalan distribusi data. Dengan adanya uji normalitas ini mengasumsikan bahwa data setiap variabel berasal dari populasi yang didistribusikan normal. Uji normalitas yang paling sederhana adalah dengan membuat grafik distribusi frekuensi data.

Untuk mempercepat perhitungan peneliti menggunakan program SPSS versi 16.0 *for windows*. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan rumus uji *Kolmogorov-Smirnov*. Selanjutnya untuk mengetahui apakah distribusi frekuensi normal atau tidak yaitu dilakukan dengan cara membandingkan probabilitas atau signifikansi dengan alpha 0,05. Jika probabilitas hasil hitungan lebih besar dari 0,05 maka distribusi data tersebut normal. Akan tetapi sebaliknya, jika probabilitas kurang dari 0,05 maka distribusi data tidak normal.⁹⁷

b. Uji Linieritas

Uji linieritas merupakan uji kelinieran garis korelasi. Uji linieritas digunakan untuk mengetahui antara variabel bebas (X) dan variabel tidak bebas (Y) sehingga mempunyai hubungan yang linier. Uji linieritas dilakukan dengan cara mencari model garis korelasi dari variabel independen X terhadap variabel dependen Y. Berdasarkan model korelasi tersebut, dapat diuji linieritas garis korelasinya.

⁹⁷ Imam Machali, *Metode Penelitian*. . . , 103

Untuk mempercepat perhitungan uji linieritas ini dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 16.0 *for windows*. Keputusan dari uji linieritas ini adalah data dikatakan berhubungan signifikan jika P – Value lebih besar dari alpha 0.05. P – Value dapat dilihat dari nilai signifikansi pada *Deviantion From Liniarty*.⁹⁸

3. Uji Hipotesis

a. Analisis Uji Korelasi Sederhana

Teknik analisis data untuk menjawab rumusan masalah nomor 3 yaitu dengan menggunakan analisis korelasi sederhana untuk mengetahui apakah variabel independen yang ada dalam model mempunyai hubungan yang nyata secara serentak terhadap variabel dependen yaitu kompetensi manajerial kepala madrasah (X) dengan budaya organisasi (Y). Penelitian menggunakan program SPSS versi 16.0 *for windows* iuntuk mengolah data. Adapun langkah-langkah pengambilan keputusan output SPSS dalam buku Imam Machali adalah sebagai berikut.⁹⁹

- 1) Koefisien Korelasi dibandingkan dengan nilai r tabel (korelasi tabel)
 - a) Apabila koefisien Korelasi $>$ r table, maka ada korelasi yang signifikan (Ha Diterima)

⁹⁸ Andhita Dessy Wulansari, *Statistik Parametrik Terapan untuk Penelitian Kuantitatif* (Ponorogo, STAIN Po Press) 55

⁹⁹ Imam machali, *Metode Penelitian*. . . , 139

b) Apabila Koefisien Korelasi $< r$ tabel maka tidak ada korelasi yang signifikan (H_0 Diterima)

2) Melihat kolom Sig.

a) Apabila nilai Sig. $< 0,05$ maka ada korelasi yang signifikan (H_a Diterima)

b) Apabila nilai Sig. $> 0,05$ maka tidak ada korelasi yang signifikan (H_0 Diterima)

3) Hasil hipotesa

H_0 : Tidak ada hubungan antara kompetensi manajerial kepala madrasah dengan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo

H_a : Ada hubungan antara kompetensi manajerial kepala madrasah dengan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Profil MAN 1 Ponorogo

Tabel 4.1
Profil MAN 1 Ponorogo

Nama Madrasah	:	Madrasah Aliyah Negeri 1 Ponorogo
Nomor Statistik Madrasah (NSM)	:	31.1.35.02.17.03
Nama Kepala Madrasah	:	Agung Drajadmono, M.Pd
Tahun Pendirian	:	Tahun 1981
Jenjang Akreditasi	:	Terakreditasi A
Status Madrasah	:	Negeri
Alamat Madrasah	:	Jl. Arief Rahman Hakim 02
Kelurahan	:	Kertosari
Kecamatan	:	Babadan
Kabupaten	:	Ponorogo
Jawa Timur	:	Jawa Timur
Kode Pos	:	63491
No. Telp	:	0352-461984
No. Fax	:	0352-461984
E-mail	:	mansatupo@yahoo.com

2. Sejarah berdirinya MAN 1 Ponorogo

Madrasah Aliyah Negeri 1 Ponorogo dengan nomor statistik Madrasah 311350217031 berstatus Madrasah Negeri, sejak tahun 1982 merupakan relokasi dari Madrasah Aliyah Negeri Ngawi. Madrasah Aliyah Negeri 1 Ponorogo menempati areal seluas 13.451 M² didataran rendah Wilayah perkotaan sehingga memungkinkan perkembangan madrasah yang prospektif. Saat ini MAN1 Ponorogo memiliki 21 kelas rombongan belajar dengan 591 orang siswa dari kelas X sampai kelas XII. Sejak berdiri tahun 1981 MAN 1 Ponorogo telah mengalami beberapa kali pergantian kepemimpinan

hingga saat ini dipimpin oleh Bapak Agung Drajadmono, M.Pd. Dalam perkembangannya MAN 1 Ponorogo mengalami banyak perubahan dan perkembangan mulai dari progrma, prestasi dan bangunannya.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Ponorogo menyediakan tiga program studi yang dapat dipilih oleh setiap siswa. Ketiga program studi tersebut adalah: Program Alam (IPA), Program Sosial (IPS), Program Agama. Didalam prakteknya kiprah MAN 1 Ponorogo sama sebagaimana SMA lainnya, hanya saja karena MAN 1 Ponorogo merupakan lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan Kementrian Agama, maka dalam realisasinya ada sedikit perbedaan dalam hal muatan kurikulumnya yaitu jumlah jam untuk pendidikan agama mendapat porsi lebih banyak dibandingkan dengan SMA pada umumnya. Dengan demikian MAN 1 Ponorogo merupakan lembaga pendidikan yang seimbang dalam muatan kurikulum, karena disamping siswa diberi pendidikan umum secara memadai juga diberikan pendidikan agama yang cukup.

3. Visi dan Misi MAN 1 Ponorogo

Visi

“Terwujudnya lulusan Berakhlakul Karimah, berkecakapan Hidup, dan berkualitas di bidang imtaq dan iptek serta peduli terhadap lingkungan”

Misi

- a. Membekali Peserta didik, ilmu yang Amaliyah.
- b. Membiasakan Peserta didik, beramal yang ilmiah.
- c. Menanamkan Keimanan dan Ketaqwaan Kepada Allah SWT.
- d. Melaksanakan Budaya hidup bersih dan sehat sebagai wujud pelestarian terhadap lingkungan

Tujuan

- a. Pada Tahun 2012 terjadi peningkatan kualitas sikap dan amaliah keagamaan islam warga madrasah dari pada sebelumnya.
- b. Pada tahun 2012 terjadi peningkatan kepedulian warga madrasah terhadap kebersihan dan keindahan lingkungan madrasah dari pada sebelumnya.
- c. Pada tahun 2012 terjadi peningkatan kualitas dan kuantitas sarana/ prasana dan fasilitas yang mendukung peningkatan prestasi akademik dan non akademik.
- d. Pada tahun 2012 meningkatkan pembinaan tim olimpiade mata pelajaran hingga mampu bersaing di ajang olimpiade mapel tingkat kabupaten diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten.
- e. Pada Tahun 2013 terjadi peningkatan jumlah siswa yang mengikuti pembinaan debat kontesw bahasa inggris.
- f. Pada tahun 2013 mampu mengadakan ruang multimedia untuk menunjang kegiatan belajar mengajar.

- g. Pada tahun 2013 mampu mengadakan ruang multimedia untuk menunjang kegiatan belajar mengajar.
- h. Mengembangkan model pembelajaran lingkungan hidup lintas mata pelajaran.
- i. Mengembangkan model pembelajaran lingkungan hidup lintas mata pelajaran.
- j. Penggalan dan pengembangan materi dan persoalan lingkungan hidup yang ada di masyarakat sekitar.
- k. Pengembangan metode belajar berbasis lingkungan

4. Struktur Organisasi MAN 1 Ponorogo



Gambar 4.1 Struktur Organiasasi MAN 1 Ponorogo

5. Letak Geografis MAN 1 Ponorogo

MAN 1 PONOROGO terletak di Jalan Arief Rahman Hakim 02, memiliki lokasi yang strategis, tidak jauh dari perkotaan sehingga sangat mudah dijangkau dari semua jurusan. MAN 1 Ponorogo, terletak di jalur utama dari Madiun, Pacitan, Magetan, Trenggalek, Purwantoro. Sehingga banyak sekali siswa MAN 1 Ponorogo yang berasal dari beberapa daerah tersebut. .

6. Keadaan Guru, Siswa, Sarana dan Prasarana MAN 1 Ponorogo

Pendidik adalah salah satu faktor yang mendukung proses pembelajaran. Tanpa adanya pendidik dalam proses belajar mengajar tidak mungkin berhasil tujuan pembelajaran yang diharapkan. Peran dan kreativitas pendidik sangat dibutuhkan untuk mewujudkan pembelajaran yang mencapai sasaran. MAN 1 Ponorogo memiliki beberapa tenaga pendidik yang membantu dalam tujuan yang diinginkan. Jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MAN 1 berjumlah 74 orang dengan jumlah siswa sekitar 605 siswa.

MAN 1 Ponorogo memiliki fasilitas sebagai penunjang sarana pembelajaran antara lain gedung teori, praktek dan laboratorium serta penunjang lainnya seperti perpustakaan dan tempat ibadah. Status tanah yang dimiliki adalah Hak Milik. Luas tanah kurang lebih 13451 m² dengan luas bangunan 4500 m² dan sisanya lahan siap untuk dikembangkan.

B. Deskripsi Data

1. Deskripsi Data Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah MAN

1 Ponorogo

Deskripsi data tentang skor kompetensi manajerial kepala madrasah MAN 1 Ponorogo diperoleh dari skor angket yang didistribusikan kepada responden. Skor jawaban angket berupa angka-angka yang diinterpretasikan sehingga mudah dipahami. Sistem perskoran dalam pengambilan data angket yaitu dengan menggunakan *skala likert* dengan menggunakan ketentuan pernyataan positif.

Pada penelitian ini dijadikan objek penelitian adalah pendidik dan tenaga kependidikan MAN 1 Ponorogo dengan jumlah 50 orang. Dalam analisis ini untuk memperoleh jawaban tentang adakah tingkat kompetensi manajerial kepala madrasah MAN 1 Ponorogo, maka peneliti menggunakan teknik perhitungan *Mean* dan *Standart Deviasi* untuk menentukan kategori kompetensi manajerial kepala madrasah tinggi, sedang, dan rendah. Kemudian hasil skor kompetensi manajerial kepala madrasah dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

No	Nilai	F
1	135	3
2	145	6
3	152	4
4	155	5

5	157	5
6	162	4
7	164	5
8	166	10
9	172	8
Jumlah		50

Dari tabel diatas dapat diambil kesimpulan perolehan skor variabel kompetensi manajerial kepala madrasah tertinggi bernilai 172 dengan frekuensi 8 orang dan terendah 135 dengan frekuensi 3 orang. Skor hasil angket kompetensi manajerial kepala madrasah dapat dilihat pada lampiran 7.

Berdasarkan data diatas, dapat dikelompokkan menjadi tiga tingkatan yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Untuk menentukan tingkatan tinggi, sedang, ataupun rendah maka dikelompokkan dengan bantuan SPSS versi 16.0 *for windows*. Rumusnya adalah sebagai berikut:

- a. Kompetensi manajerial kepala madrasah tinggi : $X > \text{Mean} + \text{SD}$
- b. Kompetensi manajerial kepala madrasah sedang : $\text{Mean} - \text{SD} \leq X \leq \text{Mean} + \text{SD}$
- c. Kompetensi manajerial kepala madrasah rendah : $X < \text{Mean} - \text{SD}$

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif Variabel Tingkat Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah	50	37	135	172	158.90	10.256
Valid N (listwise)	50					

Sumber : Output SPSS versi 16. 0 for Windows

Berdasarkan tabel diatas diketahui mean sebesar 158,90 dibulatkan menjadi 160 pada nilai *standar deviasai* sebesar 10,256 dibulatkan menjadi 10 dengan nilai terendah 135 dan nilai tertinggi 172. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

- a. Kompetensi manajerial kepala madrasah tinggi : $X > 170$
- b. Kompetensi manajerial kepala madrasah sedang : $150 \leq X \leq 170$
- c. Kompetensi manajerial kepala madrasah rendah : $X < 150$

Dapat diketahui bahwa skor lebih dari 170 dikategorikan kompetensi manajerial kepala madrasah MAN 1 Ponorogo tinggi, skor antara 150 – 170 dikategorikan kompetensi manajerial kepala madrasah MAN 1 Ponorogo sedang, dan skor kurang dari 150 dikategorikan kompetensi manajerial kepala madrasah MAN 1 Ponorogo rendah. Hal tersebut dapat dirinci pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.4
Presentase dan Kategorisasi Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

No	Nilai	Frekuensi	Prosentase	Kategori
1	> 170	8	16%	Tinggi
2	150 – 170	33	66%	Sedang
3	< 150	9	18%	Rendah
Jumlah		50	100%	

Dari tingkatan tersebut dapat diketahui bahwa yang menyatakan kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN 1

Ponorogo dalam kategori tinggi dengan frekuensi sebanyak 8 orang dengan presentase 16% dalam kategori sedang dalam frekuensi sebanyak 33 orang dengan presentase 66% dan dalam kategori rendah dengan frekuensi sebanyak 9 orang dengan presentase 18%. Dengan demikian secara umum dapat dikatakan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN 1 Ponorogo dalam kategori sedang dengan 33 responden.

2. Deskripsi Data Budaya Organisasi MAN 1 Ponorogo

Deskripsi data tentang skor Budaya Organisasi yang diperoleh dari skor angket yang didistribusikan kepada responden. Skor jawaban angket berupa angka-angka yang diinterpretasikan sehingga mudah dipahami. Sistem penskoran dalam pengambilan data angket yaitu dengan menggunakan *skala likert* dengan menggunakan ketentuan pernyataan positif.

Pada penelitian ini dijadikan objek penelitian adalah pendidik dan tenaga kependidikan MAN 1 Ponorogo dengan jumlah 50 orang. Dalam analisis ini untuk memperoleh jawaban tentang adakah tingkat budaya organisasi MAN 1 Ponorogo, maka peneliti menggunakan teknik perhitungan *Mean* dan *Standart Deviasi* untuk menentukan kategori budaya organisasi madrasah tinggi, sedang, dan rendah. Kemudian hasil skor budaya organisasi madrasah dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Madrasah

No	Nilai	Frekuensi
1	101	4
2	110	5
3	115	5
4	120	5
5	125	3
6	129	4
7	143	8
8	145	2
9	150	4
10	152	4
11	157	3
12	162	3
Jumlah		50

Dari tabel diatas dapat diambil kesimpulan perolehan skor variabel kompetensi manajerial kepala madrasah tertinggi bernilai 162 dengan frekuensi 3 orang dan terendah 101 dengan frekuensi 4 orang. Skor hasil angket budaya organisasi dapat dilihat pada lampiran 8.

Berdasarkan data diatas, dapat dikelompokkan menjadi tiga tingkatan yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Untuk menentukan tingkatan tinggi, sedang, ataupun rendah maka dikelompokkan dengan bantuan SPSS versi 16.0 *for windows*. Rumusnya adalah sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi tinggi : $X > \text{Mean} + \text{SD}$
- b. Budaya organisasi sedang: $\text{Mean} - \text{SD} \leq X \leq \text{Mean} + \text{SD}$
- c. Budaya organisasi rendah : $X < \text{Mean} - \text{SD}$

Tabel 4.6
Statistik Deskriptif Variabel Tingkat Budaya Organisasi

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	50	61	101	162	132,38	18,834
Valid N (listwise)	50					

Sumber : Output SPSS versi 16. 0 for Windows

Berdasarkan tabel diatas diketahui mean sebesar 132,38 pada nilai *standar deviasai* sebesar 18,834 nilai terendah 101 dan nilai tertinggi 162. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

- a. Kompetensi budaya organisasi tinggi : $X > 151$
- b. Kompetensi budaya organisasi sedang : $114 \leq X \leq 151$
- c. Kompetensi budaya organisasi rendah : $X < 114$

Dapat diketahui bahwa skor lebih dari 151 dikategorikan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo tinggi, skor antara 114 – 151 dikategorikan budaya organisasi MAN 1 Ponorogo sedang, dan skor kurang dari 114 dikategorikan budaya organisasi MAN 1 Ponorogo rendah. Hal itu dirinci pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.7
Presentase Dan Kategorisasi Variabel Budaya Organisasi

No	Nilai	Frekuensi	Prosentase	Kategori
1	> 151	10	20%	Tinggi
2	114 – 151	31	62%	Sedang
3	< 114	9	18%	Rendah
Jumlah		50	100%	

Dari tingkatan tersebut dapat diketahui bahwa yang menyatakan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo dalam kategori tinggi memiliki frekuensi sebanyak 10 orang dengan presentase 20%, dalam kategori sedang memiliki frekuensi sebanyak 31 orang dengan presentase 62% dan dalam kategori rendah memiliki frekuensi sebanyak 9 orang dengan presentase 18%. Dengan

demikian secara umum dapat dikatakan bahwa budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo dalam kategori sedang dengan 31 responden.

C. Analisis Data (Pengujian Hipotesis)

1. Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Sebelum menggunakan rumus statistika perlu diketahui bahwa asumsi yang digunakan dalam penggunaan rumus. Dengan mengetahui asumsi dasar dalam menggunakan rumus nantinya maka peneliti bisa dengan bijak dalam penggunaannya dan perhitungannya. Uji asumsi yang biasa dilakukan adalah uji normalitas. Dengan melakukan uji asumsi /persyaratan normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data dari variabel yang diteliti normal atau tidak. Dalam penelitian ini uji normalitas yang digunakan adalah uji normalitas dengan rumus *kolmogorov smirnov* menggunakan bantuan SPSS versi 16.0 *for windows*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Uji Normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov*
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	6.43224271
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.050
	Negative	-.073
Kolmogorov-Smirnov Z		.516
Asymp. Sig. (2-tailed)		.953
a. Test distribution is Normal.		

Berdasarkan perhitungan uji normalitas dengan

Kolmogorov Smirnov tersebut diperoleh jumlah *Asymp. Sig. (2 tailed)* yaitu sebesar 0,953. Jika nilai signifikansi menghasilkan hitungan lebih besar dari 0,05 artinya distribusi data normal. Namun jika nilai signifikansi menghasilkan hitungan kurang dari 0,05 maka artinya data tidak terdistribusi normal. Dari paparan data diatas dapat diambil kesimpulan bahwa data tersebut terdistribusi normal.

b. Uji Linieritas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui antara variabel tidak bebas (Y) dan variabel bebas (X) mempunyai hubungan yang linier atau tidak. Jika kedua variabel tidak memiliki hubungan yang linier maka analisis korelasi tidak dapat dilanjutkan. Uji linieritas penelitian ini diujidengan menggunakan bantuan SPSS versi 16.0 *for windows*, dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila nilai signifikansi pada *deviation from linearty* $> 0,05$. Untuk lebih jelasnya hasil dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Uji Linieritas Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dengan Budaya Organisasi

ANOVA Table						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Budaya Organisasi * Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah	Between Groups	2178.292	16	136.143	1.176	.437
	Linearity	380.270	1	380.270	3.284	.113
	Deviation from Linearity	1798.021	15	119.868	1.035	.511

Within Groups	810.667	7	115.810		
Total	2988.958	23			

Berdasarkan uji linieritas di atas diperoleh nilai signifikansi $> \alpha$ ($0,511 > 0,05$) yang artinya terdapat hubungan linier secara signifikan antara variabel kompetensi manajerial kepala madrasah dengan budaya organisasi.

2. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi kompetensi manajerial kepala madrasah dengan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo, maka peneliti menggunakan teknik perhitungan korelasi sederhana dengan bantuan SPSS versi 16,0. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada uraian dibawah ini:

Tabel 4.10
Perhitungan Korelasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dengan Budaya Organisasi

		Correlations	
		Kompetensi Manjerial Kepala Madrasah	Budaya Organisasi
Kompetensi Manjerial Kepala Madrasah	Pearson Correlation	1	.493*
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.493*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

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

Keputusan perhitungan diatas diperoleh dari besarnya nilai *Pearson Correlation*. Nilai *Pearson Correlation* akan dibandingkan dengan nilai r_{tabel} . Jika nilai *Pearson Correlation* lebih besar dari nilai r_{tabel} maka keputusan H_a diterima atau ada hubungan yang signifikan dikedua variabel.

Dari perhitungan diatas diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,493 dan nilai $r_{tabel} = 0,273$ dimana Koefisien korelasi $> r_{tabel}$ maka H_a diterima. Kesimpulan dari perhitungan tersebut adalah terdapat hubungan antara kompetensi manajerial kepala madrasah dengan budaya organisasi.

D. Interpretasi dan Pembahasan

1. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Berdasarkan tabel 4.3 dapat ketahui bahwa kepala madrasah memiliki kompetensi manajerial dengan kategori tinggi sebanyak 8 responden dengan presentasi 16%, dalam kategori sedang 33 responden dengan prosentase 66% dan kategori rendah 9 responden dengan prosentase 18%. Dengan demikian secara umum dapat dikatakan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN 1 Ponorogo dalam kategori sedang dengan 33 responden.

Kompetensi manajerial kepala madrasah kategori tinggi sebanyak 8 responden dengan presentasi 16%. Responden yang menilai kompetensi manajerial kepala madrasah tinggi atau sangat baik tersebut dalam pengisian angket rata-rata menilai dengan point 5 dan beberapa 4. Dalam kategori ini kompetensi manajerial kepala madrasah dalam pembentukannya, unsur-unsur, karakteristik dan indikator telah ada dan dijalankan dengan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa 8 responden tersebut menyatakan kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN 1 Ponorogo secara umum sangat baik.

Kompetensi manajerial kepala madrasah kategori sedang 33 responden dengan prosentase 66%, rata – rata responden yang menilai dengan kategori sedang atau baik ini menilai dengan kategori sedang atau baik ini menilai dengan point 4 dan beberapa dengan point 3 dan 5. Hal ini menunjukkan bahwa 33 responden menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala madrasah sudah baik dan bisa ditingkatkan lagi.

Kompetensi manajerial kepala madrasah kategori rendah adalah dengan 9 responden dan presentase 18%. Rata-rata responden yang menilai dengan kategori rendah atau kurang ini menilai dengan poin 3, 4 dan beberapa dengan poin 2.

Berdasarkan hasil angket kompetensi manajerial kepala madrasah pertanyaan nomor 37 “Kepala madrasah bersama pendidik melaksanakan layanan khusus dalam mendukung kegiatan pembelajaran”. Pertanyaan nomor 37 membahas tentang layanan khusus yang digunakan dalam mengelola pembelajaran siswa.

Hal ini menandakan bahwa MAN 1 Ponorogo belum melakukan secara maksimal dalam menyelesaikan masalah dengan layanan khusus bagi siswa dalam hal pembelajaran. Dikatakan belum maksimal dikarenakan terdapat responden lain yang menilai pernyataan ini dengan nilai 3.

Pembahasan ini berkaitan dengan PERMENDIKNAS no 13 tahun 2007 tentang pengelolaan layanan khusus sekolah/madrasah terutama dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan

peserta didik di sekolah. Dengan adanya layanan khusus yang maksimal maka akan tercipta madrasah yang lebih bermutu.

Pernyataan yang mendapat skor paling tinggi 109 adalah pernyataan nomor 23 yang membahas mengenai kerjasama madrasah dengan pihak luar maupun dalam. Dapat disimpulkan bahwa MAN 1 Ponorogo memiliki sumber daya manusia yang sangat baik dalam membangun relasi sehingga lembaga atau organisasi yang diajak kerjasama pun merasa diuntungkan dengan adanya hal tersebut.

2. Budaya Organisasi

Dari analisis tabel 4.6 dapat diketahui bahwa guru memiliki budaya organisasi dengan kategori tinggi sebanyak 10 responden dengan presentase 20%, dalam pengisian angket rata-rata menilai dengan poin 5 dan beberapa poin 4. Hal ini menyatakan budaya organisasi MAN 1 Ponorogo secara umum sangat baik.

Kategori sedang sebanyak 31 responden dengan presentase 62%, rata-rata responden yang menilai dengan kategori sedang atau baik ini menilai dengan poin 4 dan beberapa dengan poin 3 dan 5. Hal ini juga menunjukkan bahwa secara umum sudah baik dan bisa ditingkatkan lagi.

Dan kategori rendah sebanyak 5 responden dengan presentase 18% biasanya responden yang menilai dengan kategori rendah atau kurang ini menilai dengan poin 3 dan 4.

Berdasarkan hasil angket budaya organisasi pernyataan nomor 25 yaitu “Jika ada masalah pekerjaan dengan pihak lain dalam instansi diselesaikan dengan *win-solution*” pernyataan nomor 25 membahas mengenai toleransi terhadap konflik.

Hal ini menandakan bahwa MAN 1 Ponorogo belum melakukan secara maksimal dalam menyelesaikan masalah dengan *win-solution*. Dikatakan belum maksimal dikarenakan terdapat responden lain yang menilai pernyataan ini dengan nilai 4.

Pembahasan ini berkaitan dengan pendapat E. Mulyasa bahwasanya kehadiran konflik biasanya diawali dengan munculnya bibit konflik, sehingga para pemimpin baik formal maupun informal bertanggungjawab untuk mengidentifikasi sumber dan tipe bibit-bibit konflik secara dini, menganalisis akibat yang harus ditanggung, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya untuk menentukan langkah preventif secara tepat. Jika tahap pertama tidak dapat diatasi dan bibit konflik meningkat, maka anggota organisasi akan semakin jeli terhadap kehadiran bibit tersebut, dan sering menimbulkan dampak emosional.¹⁰⁰

Pernyataan yang mendapat skor paling tinggi 229 adalah pernyataan nomor 15 dan 16 yang membahas mengenai profesionalisme kerja. Dapat disimpulkan bahwa MAN 1 Ponorogo memiliki sumber daya manusia yang profesional dalam bekerja tidak mencampur adukkan masalah pribadi dengan pekerjaan selama di

¹⁰⁰ E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan...*, 259.

lingkungan sekolah. Hal itu sesuai dengan karakteristik budaya organisasi memiliki integritas dan toleransi terhadap tindakan resiko

3. Korelasi Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dengan Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi antara kompetensi manajerial kepala madrasah dengan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo tahun 2020/2021. Hal ini didukung dari hasil perhitungan nilai $r_{tabel} = 0,273$ dan $r_{hitung} = 0,493$ dimana $r_{hitung} > r_{hitung}$ maka H_a diterima. Deskripsi data kompetensi kepala madrasah menunjukkan sebagian besar responden dalam kategori sedang. Kompetensi manajerial kepala madrasah merupakan hal saling berhubungan dengan terbentuknya budaya organisasi yang ada di sekolah/madrasah. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa ada korelasi antara kompetensi manajerial kepala madrasah dengan budaya organisasi sebesar 50%.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari uraian pembahasan yang telah dipaparkan diatas, penulis menyimpulkan 3 hal yang berkaitan dengan rumusan masalah yaitu:

1. Berdasarkan hasil perhitunga peneliti, peneliti memperoleh tingkat kompetensi manajerial kepala madrasah di MAN 1 Ponorogo tahun pelajaran 2020/2021 tergolong sedang. Hal ini terbukti dari perhitungan yang menyatakan tingkat kompetensi manajerial kepala madrasah memiliki frekuensi sebesar 66% dengan jumlah 33 responden dari 50 sampel yang telah diteliti.
2. Tingkat budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo tahun 2020/2021 tergolong sedang. Hal ini terbukti dari perhitungan yang menyatakan tingkat budaya organisasi memiliki frekuensi 62% dengan jumlah 31 responden dari 50 sampel yang telah diteliti.
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi manajerial kepala madrasah dengan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo tahun pelajaran 2020/2021. Hal itu berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan korelasi bivariat (korelasi sederhana) dengan hasil $r_{hitung} = 0,493$ dan $r_{tabel} = 0,273$. r_{hitung} dapat dilihat pada kolom *Pearson Correlation*. Dimana $r_{hitung} > r_{tabel}$ yaitu $0,493 > 0,273$. Hal itu dapat diambil keputusan bahwa ada korelasi yang signifikan antara kompetensi manajerial kepala madrasah dengan budaya organisasi di MAN 1 Ponorogo.

B. Saran

Beberapa saran yang dapat diajukan berdasarkan penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Bagi Sekolah

Hasil penelitian ini hendaknya digunakan sebagai pertimbangan bagi pihak sekolah khususnya bagi kepala madrasah untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah dan budaya organisasi yang berjalan saat ini dengan baik, serta mampu meningkatkan kedua hal tersebut di waktu yang akan datang. Namun, peneliti lebih menitik fokuskan pada peningkatan toleransi terhadap konflik. Karena dengan meningkatkan toleransi terhadap konflik akan mengurangi *miss communication* dan hal yang tidak diinginkan lainnya.

2. Bagi Guru

Bagi guru, tenaga kependidikan dan kepala madrasah diharapkan lebih giat dalam mengembangkan dan meningkatkan pelayanan khusus bagi peserta didik sehingga sekolah memperoleh kualitas layanan yang baik dan memuaskan. Tujuan organisasi akan tercapai dengan didukung oleh budaya organisasi dan komunikasi yang baik. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, ada aspek yang harus ditingkat oleh guru, tenaga kependidikan dan kepala madrasah yaitu dalam aspek layanan khusus bagi peserta didik.

3. Bagi Peneliti yang Akan Datang

Hendaknya hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar atau paling tidak sebagai pembandingan untuk penelitian yang akan datang. Selain itu, diharapkan agar peneliti selanjutnya dapat melanjutkan penelitian dengan pendekatan kualitatif ataupun dengan metode penelitian yang lainnya.