

Implikasi Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dan Kompetensi Lulusan

Syahril

Kepala SMKN 2 Pekanbaru Riau
e-mail : syahril@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to obtain empirical evidence and conclusions regarding the influence of organizational culture, leadership of the principal, teacher competence, teacher performance, and competency.

The method used explanatory methods, data analysis methods were used to test the hypothesis was path analysis. independent variables of the study are: organizational culture (X1), leadership (X2), and competence (X3), teacher performance (Y) as the intermediate variables and the dependent variable is the competence of graduates (Z).

The results of this study show that: (1) organizational culture directly affects the performance of teachers, (2) the principal's leadership directly affects the performance of teachers, (3) the competence of teachers directly influence the performance of teachers, (4) organizational culture, leadership of the principal, and teacher competence simultaneously significant effect on teacher performance, (5) the performance of teachers have a significant effect on graduates' competence.

Keywords: organizational culture, leadership, competence, performance teacher competency.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris dan untuk mengetahui fenomena terbuka serta kesimpulan mengenai pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, kinerja guru, dan kompetensi lulusan.

Metode yang digunakan metode explanatory metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis jalur (path analysis). variabel bebas dari penelitian ini adalah: budaya organisasi (X1), kepemimpinan (X2), dan kompetensi (X3), kinerja guru (Y) sebagai variabel perantara, dan variabel dependen ialah kompetensi lulusan (Z).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru; (2) kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kinerja guru; (3) kompetensi guru berpengaruh langsung terhadap kinerja guru; (4) budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan kompetensi guru secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; (5) kinerja guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi lulusan.

Kata kunci: budaya organisasi, Kepemimpinan, Kompetensi, kinerja guru, kompetensi lulusan.

PENDAHULUAN

Institusi pendidikan pada jenjang pendidikan formal memiliki peranan yang sangat strategis dalam rangka melahirkan peserta didik sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab II Pasal 3 yakni agar potensi peserta didik dapat berkembang secara wajar sehingga melahirkan sumber daya manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Sehubungan dengan hal tersebut institusi pendidikan dalam penyelenggaraannya perlu mendapat perhatian yang serius agar benar-benar berdaya guna dan berhasil guna untuk mencapai tujuan yang diinginkan tersebut. Institusi pendidikan harus dikelola secara profesional yakni yang dapat memfasilitasi kebutuhan peserta didik agar dapat berkembang secara layak dan wajar sesuai dengan tingkat pertumbuhannya.

Pembangunan bidang pendidikan menjadi suatu keutamaan, dimana hanya dengan peningkatan kualitas pendidikan dan pemerataan pelayanan pendidikan bagi seluruh masyarakat Indonesia akan menghantarkan bangsa dan negara kita pada peningkatan daya saing bangsa dan negara Indonesia. Oleh karena itu pada saat sekarang ini salah satu yang menjadi indikator keberhasilan pembangunan adalah Indeks Pembangunan Manusia (IPM), yang terdiri dari indeks kesehatan, indeks pendidikan, dan indeks pendapatan.

Berbicara tentang pembangunan bidang pendidikan, pemerintah telah menetapkan besar alokasi untuk anggaran pendidikan sebesar 20 persen, hal ini menandakan bahwa pendidikan menjadi prioritas dalam pembangunan nasional. Paparan di atas menjelaskan bahwa institusi pendidikan memiliki peran dan tanggung jawab yang berat. Oleh karena itu institusi pendidikan harus dikelola dengan baik. Kinerja institusi pendidikan sangat tergantung dari kepiawaian pihak manajemen dalam mendesain suatu sistem

yang kompak dan terpadu dalam pengelolaannya. Bila pihak manajemen dapat memberdayakan segala potensi yang dimiliki dan mampu menciptakan suasana organisasi secara kondusif, maka akan berdampak pada kinerja guru yang tinggi. Kinerja institusi yang demikian pada gilirannya akan melahirkan tamatan/lulusan yang memiliki kompetensi. Artinya kompetensi tamatan/lulusan dari suatu institusi pendidikan ditentukan oleh kinerja guru tersebut.

Peningkatan kualitas kinerja ditunjang oleh beberapa perubahan dalam kerangka kebijakan dan regulasi di bidang pendidikan, yaitu 1) Disahkannya UU RI No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Undang-undang memberikan perubahan besar terhadap perencanaan sumber daya manusia di tingkat daerah dimana guru dan dosen akan berhadapan dengan tuntutan akademik dan kompetensi baru; 2) Disempurnakannya kerangka kerja regulasi Sistem Pendidikan Nasional yang termaktub dalam UU No. 20 tahun 2003; 3) Dikeluarkannya peraturan pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan; 4) Dilahirkannya Permendiknas No. 19 tahun 2007 yang mengatur standar pengelolaan pendidikan oleh satuan Dikdasmen; 5) Permendiknas No. 22 tahun 2006 yang berisi Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah; 5) Permendiknas No. 23 tahun 2006 mengenai Standar Kompetensi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah; 6) Permendiknas No. 20 tahun 2007 yang menjelaskan standar penilaian pendidikan; 7) Permendiknas No. 24 tahun 2007 mengenai standar sarana dan prasarana untuk SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA; 8) Permendiknas No. 41 tahun 2007 tentang standar proses.

Demikian juga dengan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang merupakan salah satu jenjang institusi pendidikan pada jalur pendidikan formal. SMK adalah usaha mempersiapkan sumber daya manusia melalui sektor pendidikan formal sebagai tenaga kerja tingkat menengah. Meskipun bukan sebagai sekolah terminal, namun SMK mengutamakan penyiapan siswa untuk memasuki lapangan kerja serta mengembangkan sikap profesional.

Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada Pasal 26 ayat (3) dinyatakan bahwa standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan menengah kejuruan bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya. Sementara itu, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang Standar Kompetensi Lulusan (SKL), nomor : 23 tahun 2006 menjelaskan bahwa, Pendidikan Menengah Kejuruan yang terdiri atas SMK/MAK bertujuan meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri yang mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya.

Manajemen sekolah harus dapat memanfaatkan segala sumber yang dimiliki seoptimal mungkin. Selain itu perlu pula diciptakan peluang-peluang, pembaharuan-pembaharuan dan berbagai terobosan guna kemajuan pendidikan sesuai dengan tuntutan dunia kerja. Pihak sekolah harus dapat mengembangkan keahlian dan keterampilan peserta didik, menguasai bidang keahliannya, menguasai dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki etos kerja yang tinggi, mampu berkomunikasi sesuai dengan tuntutan pekerjaannya, dan memiliki kemampuan mengembangkan diri.

Sehubungan dengan hal tersebut SMK dalam penyelenggaraannya perlu mendapat perhatian yang serius, sehingga memiliki kinerja yang memuaskan. Untuk itu SMK harus dikelola secara profesional agar mencapai tujuan pendidikan secara efektif. SMK yang efektif dalam pencapaian tujuannya akan melahirkan lulusan yang memiliki kompetensi dan pada gilirannya akan melahirkan sumber daya manusia yang siap untuk memasuki dunia kerja, mampu hidup mandiri serta memiliki daya saing yang tinggi.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa penyelenggaraan SMK di Provinsi Riau belum berjalan secara efektif dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan survey pendahuluan terhadap masalah penyelenggaraan SMK (Hasil wawancara dengan Pengawas Dinas Pendidikan Provinsi Riau Nopember 2009) diperoleh informasi-informasi

berupa keterangan mengenai 1) belum berfungsinya masing-masing komponen secara baik dalam melaksanakan tugas dan fungsi sekolah; 2) belum dimanfaatkannya sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan pendidikan; 3) belum optimalnya penyusunan rencana pengembangan sekolah dengan baik, sehingga implementasi rencana kurang jelas; 4) pelaksanaan program yang belum berjalan secara efektif; 5) evaluasi pelaksanaan pekerjaan belum berjalan efektif; 6) pelaksanaan layanan bimbingan kepada peserta didik belum berjalan sebagaimana yang diharapkan; 7) belum optimalnya tenaga administrasi sekolah dalam melayani kepentingan organisasi sekolah; 8) budaya organisasi sekolah yang masih lemah; 9) kepemimpinan kepala sekolah yang belum mampu mendorong motivasi kerja tenaga pendidik; 10) intensitas program pendidikan dan pelatihan dalam upaya peningkatan kompetensi tenaga pendidik masih terbatas; 11) kinerja institusi pendidikan kejuruan di Provinsi Riau masih di bawah standar nasional; 12) sebagian besar kualitas lulusan SMK belum memenuhi kualitas standar nasional; 13) hasil yang dicapai dalam pelaksanaan fungsi dan tugas SMK belum optimal.

Belum optimalnya SMK dalam melaksanakan tugas dan fungsinya disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya mungkin disebabkan oleh faktor budaya organisasi sekolah yang lemah. Akibatnya dari lemahnya budaya tersebut berdampak negatif pada prestasi anggota organisasi, kurangnya loyalitas serta dedikasi karyawan pada organisasi.

Selain itu kemampuan atau kompetensi tenaga pendidik yang tidak optimal juga akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan institusi pendidikan. Kurangnya kemampuan guru dalam melaksanakan tugas berakibat tidak berkembangnya pembelajaran yang diasuhnya secara wajar. Akumulasi faktor tersebut menyebabkan SMK belum dapat mencapai kinerja yang diharapkan dan berimplikasi negatif terhadap kualitas lulusan.

Budaya organisasi adalah nilai dalam bekerja, persepsi terhadap tugas, pedoman dalam bekerja, dan prinsip dalam melaksanakan tugas (Robbins, 2008:256). Indikatornya adalah: nilai dalam bekerja, persepsi terhadap tugas, pedoman dalam

bekerja, dan prinsip dalam melaksanakan tugas. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya” (Surjadi,2009:7).

Organisasi perlu menciptakan pemahaman bersama kepada anggotanya mengenai apa yang harus dicapai dan bagaimana hal itu harus dicapai, serta bagaimana mengatur orang dengan cara yang dapat meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan. Apabila budaya suatu organisasi berjalan dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Anggota organisasi akan selalu mempedomani falsafah dalam bekerja. Mereka harus bekerja sesuai dengan aturan-aturan dan sesuai dengan kewenangan, tanggung jawab dan tugas yang telah ditetapkan.

Selain itu anggota organisasi harus memiliki persepsi yang positif terhadap tugas-tugas yang diembannya, sehingga tumbuh kesadaran dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas. Begitu juga dengan cara mengambil tindakan harus persuasif dan kondusif sesuai dengan ketentuan organisasi. Demikian juga prinsip dalam melaksanakan tugas, anggota yang harus mengutamakan kepentingan organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian diduga bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain diduga semakin baik budaya organisasi suatu organisasi, maka semakin baik pula kinerja organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2005:2). Sementara itu kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari

tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya” (Surjadi, 2009:7).

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan sangat tergantung dari kinerja anggota organisasinya. Untuk itu anggota organisasi perlu memiliki keterampilan bagaimana cara melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Selain itu, anggota organisasi harus bertanggung jawab dengan pekerjaan, mematuhi peraturan dan norma-norma yang berlaku, dan kehadiran di tempat kerja dengan tepat waktu. Harapan agar anggota organisasi dapat berperilaku sungguh-sungguh melaksanakan pekerjaan, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, bertanggung jawab dengan pekerjaan, mematuhi peraturan dan norma dan ketepatan kehadirannya di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan organisasi.

Oleh karena itu diperlukan kepemimpinan organisasi yang dapat menciptakan suasana kondusif bagi para anggotanya. pimpinan harus menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi. Terutama dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan harus memperhitungkan keterlibatan para anggota organisasi.

Demikian juga dalam memberikan penghargaan dan hukuman harus adil. Pimpinan hendaklah melakukan penilaian terhadap anggota organisasi berdasarkan kenyataan yang ada dan tidak memihak pada seseorang atau kelompok tertentu. Pemberian penghargaan dan hukuman oleh pimpinan terhadap anggota organisasi yang tidak adil akan dapat melahirkan persepsi tidak baik terhadap kepemimpinan organisasi dan dapat melemahkan semangat kerja.

Selain itu pimpinan organisasi semestinya menciptakan suasana pergaulan yang harmonis baik sesama anggota maupun dengan pimpinan. Suasana yang akrab dan penuh keterbukaan akan dapat memperlancar pelaksanaan tugas dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Artinya pimpinan organisasi menempatkan diri sebagai bagian yang tidak terpisah dari kelompok/tim.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai keterkaitan yang erat

dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain semakin kondusif kepemimpinan organisasi maka akan semakin tinggi kinerja organisasi.

Dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh Guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Pada UUGD Pasal 10 ayat (1) yang menyebutkan kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Sementara itu kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya” (Surjadi,2009:7).

Kinerja institusi pendidikan sangat erat kaitannya dengan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik. Kompetensi atau kemampuan sebagai karakteristik yang menonjol bagi tenaga pendidik dan mengindikasikan cara-cara berperilaku atau berpikir dalam segala situasi, dan berlangsung terus dalam periode waktu yang lama. Maksudnya tenaga pendidik akan bekerja secara profesional apabila ia memiliki kompetensi secara utuh. Tenaga pendidik tidak akan bisa bekerja secara profesional apabila ia hanya memenuhi salah satu kompetensi di antara kompetensi yang dipersyaratkan.

Tenaga pendidik harus berkemampuan untuk menyampaikan sesuatu secara oral atau ceramah, yang dibantu dengan buku teks, demonstrasi, tes, dan alat bantu tradisional lainnya.; Tenaga pendidik memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk berlatih dan mempraktikkan keterampilan tersebut, serta segera memberikan umpan balik atas apa yang dilakukannya. Seorang tenaga pendidik bisa diklasifikasikan ke dalam prototipe profesional apabila ia memiliki kemampuan tinggi (*high level of abstract*) dan motivasi kerja tinggi (*high level of commitment*). Penjelasan ini memberikan implikasi khusus

kepada apa seharusnya dilakukan oleh seorang tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas. Tenaga pendidik harus kompeten, yakni menguasai kompetensi, baik kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Bila tenaga pendidik memiliki kompetensi yang dipersyaratkan maka akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dengan demikian diduga bahwa kompetensi tenaga pendidik mempunyai kerkaitan yang erat dengan kinerja organisasi institusi pendidikan. Dengan perkataan lain, semakin baik kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik, maka akan semakin baik pula kinerja organisasi.

Kompetensi lulusan akan terlihat dari output yang diterima di dunia kerja, semakin banyak siswa lulusan yang dapat diterima di dunia kerja maka kompetensi lulusan suatu SMK tersebut dikatakan memiliki tingkat kompetensi yang tinggi. Kinerja guru memiliki hubungan yang erat dengan kompetensi lulusan, dengan tingkat kinerja guru yang tinggi maka kualitas siswa akan meningkat, jika terjadi peningkatan kualitas siswa akan berdampak pada kompetensi siswa lulusan suatu institusi pendidikan.

Kualitas lulusan pada institusi pendidikan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi. Institusi pendidikan sebagai tempat pembudayaan manusia harus dapat mengolah peserta didik menjadi sumberdaya manusia yang berkualitas. Dalam pelaksanaan tugas organisasi atau proses pelaksanaan tugas, manajer harus mengetahui sejauh mana organisasi berjalan dan apakah produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Apabila kondisi ini telah berjalan ideal maka akan berdampak positif terhadap kualitas produk (siswa lulusan).

Selain itu kinerja SDM dalam hal ini adalah guru, yang melaksanakan pekerjaan apakah berjalan sesuai dengan aturan-aturan dan pedoman yang ditetapkan organisasi. Apakah telah dilaksanakan sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Manajer harus melakukan kontrol bila kemungkinan terjadi penyimpangan dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Apabila kondisi ini telah berjalan ideal maka akan berdampak positif terhadap kualitas lulusan.

Begitu juga dengan keuangan yang digunakan untuk membiayai operasional institusi harus berjalan sesuai dengan rencana, sehingga memberikan keuntungan dan perbaikan-perbaikan organisasi. Artinya pengelolaan keuangan yang baik akan bermanfaat bagi pencapaian tujuan organisasi dalam rangka melahirkan produk/siswa lulusan yang berkualitas sebagaimana yang dicita-citakan.

Dari uraian di atas terlihat keterkaitan antara kinerja organisasi dengan kualitas produk. Demikian juga dengan kinerja institusi pendidikan berkaitan erat dengan kualitas siswa lulusan. Dengan perkataan lain semakin baik kinerja institusi pendidikan maka akan semakin baik pula kompetensi siswa lulusannya.

Secara keseluruhan kajian pustaka di atas, merinci urutan konseptual dari *grand theory* manajemen dan perilaku organisasi, dilengkapi dengan *middle theory* yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kepemimpinan, serta *applied theory* mengenai kinerja guru, kompetensi guru, dan kompetensi lulusan.

METODE

Metode yang digunakan metode explanatory metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis jalur (path analysis). Dalam analisis jalur langkah pertama yang harus dilakukan terlebih dahulu menterjemahkan hipotesis penelitian ke dalam diagram jalur. Metode statistika dengan analisis jalur digunakan untuk mengukur pola hubungan yang mengisyaratkan besarnya pengaruh beberapa variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akibat (endogen).

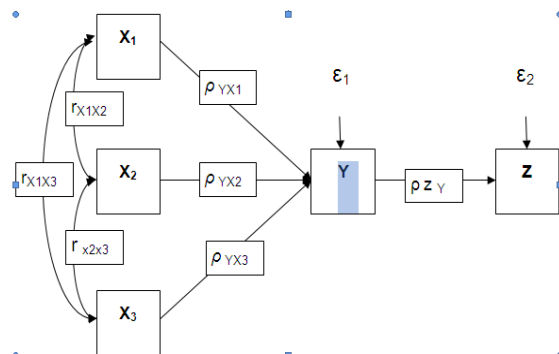
Pemilihan metode analisis jalur dilakukan dengan pertimbangan sebagai berikut :

- Metode ini mampu memberikan kejelasan hubungan dan besaran antar variabel penelitian yang sangat berguna bagi upaya peneliti dalam mengupas secara lebih dalam berbagai variabel yang diteliti.
- Analisis jalur cocok digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat, baik untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel penyebab (variabel eksogen) terhadap set

variabel akibat (endogen), baik secara simultan maupun parsial.

- Analisis jalur cocok untuk sampel yang melebihi atau diatas 100 responden dan data diolah bersifat exploratory serta data dapat diobservasi secara langsung di lapangan (Sitepu dkk dalam Amirudin Idris, 2012:9).

Diagram jalur dan persamaan struktural penelitian ini adalah seperti terlihat pada Gambar berikut :



Gambar 1. Diagram Jalur Penelitian

Keterangan :

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = Kepemimpinan Kepala Sekolah

X₃ = Kompetensi Guru

Y = Kinerja Guru

Z = Kompetensi Lulusan

ε = Epsilon, yaitu menunjukkan variabel atau faktor residual

HASIL dan PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi (X₁) terhadap Kinerja Guru (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru sebesar 10,6%, pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan kepala sekolah sebesar 6,3 %, dan pengaruh tidak langsung melalui kompetensi guru 4,4 %, atau pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah sebesar 21,4 %. Hal ini dapat diartikan bahwa apabila budaya organisasi benar-benar secara efektif dilaksanakan oleh semua komponen yang ada di sekolah-sekolah SMK Propinsi Riau melalui perilaku keteraturan yang baik (*Good behavioral regularities*), selalu dibuatnya norma atau standar-standar perilaku

guru dan siswa di sekolah (*Norms*), Nilai dominan (*Dominant value*), Aturan atau tata tertib sekolah (*Rules*), dan Iklim organisasi yang cukup mendukung (*Organization climate*) maka akan meningkatkan kinerja guru.

Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja lebih kecil di bandingkan dengan pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila hanya dengan cara mengandalkan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja guru maka pengaruhnya relatif kecil, dimana harus diikuti dengan kebijakan lainnya yaitu meningkatkan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru. Kottler dan Heskett dalam Djokosasono Moelijono (2005:53) mengatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada kinerja.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi segala hal termasuk terhadap individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan yang kuat pada orang-orang untuk bersatu, untuk berfikir dan bertindak dengan cara-cara yang konsisten dengan budaya lembaga yang ada. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang sama terhadap kinerja guru. Terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan kinerja dan kepuasan guru, namun tergantung pada perbedaan-perbedaan secara individual. Kepuasan guru akan tinggi jika terdapat kesamaan antara kebutuhan individual dengan budaya organisasi. Untuk bisa mempengaruhi kinerja maka budaya organisasi harus kuat, dengan kata lain persetujuan atau penolakan harus disampaikan kepada orang-orang yang bertindak secara konsisten atau tidak konsisten terhadap budaya organisasi dan harus ada kesepakatan diantara seluruh anggota organisasi.

Nurkolis (2003:210) mengemukakan bahwa bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi kekuatan kinerja guru (karyawan). Kejadian internal dan eksternal organisasi dapat mengubah budaya organisasi. Kejadian internal misalnya adanya keinginan organisasi tersebut untuk mengubah budayanya. Kejadian eksternal organisasi misalnya kondisi

pasar, kemajuan teknologi, perubahan kebijakan pemerintah dan banyak faktor lain yang dapat berubah setiap saat. Jika budaya organisasi sekolah tidak baik atau buruk, maka dapat merusak moral para guru. Beberapa pertanda bahwa para guru telah menderita masalah moral adalah sebagai berikut seperti yang dikemukakan oleh Nurkolis (2003:211) : sikap buruk, tidak bekerja sama, kurang antusias, kurang komitmen, saling mencari kesalahan orang lain, mental *mereka* dan *kami*, tingkat komplain yang tinggi, ketidakhadiran tinggi, negatif, keterlambatan secara umum, penampilan yang jelek pada tempat kerja, kurang disiplin, wajah luyu, para guru mendiskusikan ketidak senangannya pada seorang atau pimpinan dan pekerjaannya.

Menurut Cushway B dan Lodge D dalam Nawawi (2003:283) hubungan budaya dengan budaya organisasi, bahwa "budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi". Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut biasanya dikomunikasikan melalui cerita-cerita atau simbol-simbol lain yang mempunyai arti tertentu bagi organisasi. dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota perusahaan dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Dalam hal ini, Larry Lashway dalam Richard Mishack Lusenga (2010:15) menyebutkan bahwa "*schools are*

moral institutions, designed to promote social norms".

Budaya organisasi yang di anut oleh sekolah-sekolah SMK Propinsi Riau diantaranya direfleksikan melalui norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku didasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian. Sedangkan berkenaan dengan standar perilaku guru, erat kaitannya dengan standar kompetensi yang harus dimiliki guru, yang akan menopang terhadap kinerjanya.

Budaya organisasi di sekolah pada dasarnya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah. Adapun tentang makna dari mutu pendidikan itu sendiri, Jiyono sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim (2002:54) mengartikannya sebagai gambaran keberhasilan pendidikan dalam mengubah tingkah laku anak didik yang dikaitkan dengan tujuan pendidikan. Budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi.

Setiap sekolah SMK sudah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata- tertib sekolah (*school discipline*), di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh

dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran. Budaya organisasi sekolah-sekolah SMK Propinsi Riau secara umum sudah dikondisikan sedemikian rupa, namun di lihat dari pelaksanaannya masih belum optimal dan efektivitasnya masih relatif rendah sehingga pengaruhnya terhadap kinerja guru juga masih relatif rendah dibandingkan dengan pengaruh variabel lainnya.

Pengaruh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_2) berpengaruh langsung terhadap kinerja guru sebesar 18,2%, pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi sebesar 6,3%, dan pengaruh tidak langsung melalui kompetensi guru sebesar 3,4 %, atau pengaruh total Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 27,9%. Hal ini dapat diartikan bahwa apabila peran Kepemimpinan Kepala Sekolah SMK Propinsi Riau benar-benar efektif dilaksanakan melalui pengembangan suasana sekolah yang nyaman dan kondusif bagi proses belajar mengajar melalui pengelolaan manajerial yang profesional, dapat memberikan contoh teladan yang baik kepada para guru, berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan cukup peka terhadap lingkungan sosial sekitarnya, mampu menyusun perencanaan sekolah, merumuskan strategi untuk pengembangan organisasi termasuk pengembangan kurikulum, mengelola dan mengkoordinasi sumberdaya pendidikan, dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan dengan baik, mampu mengelola sarana dan prasarana, mengelola keuangan, ketatausahaan serta mengelola unit layanan, melaksanakan monitoring, evaluasi, pelaporan kegiatan sekolah, merencanakan, melaksanakan, dan menindak lanjuti supervisi akademik, melakukan integritas semua komponen yang ada di sekolah dan mengembangkan minat serta bakat, memiliki pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait, memiliki keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala Sekolah serta memiliki pemahaman yang baik tentang tujuan

dari sekolah itu sendiri, maka dapat meningkatkan kinerja guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Anoraga (2001:52) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang/individu antara lain mencakup: daya tarik pekerjaan, upah (insentif), kemauan dan perlindungan kerja, pengetahuan, lingkungan dan suasana kerja, harapan pengembangan karier, keterlibatan dalam kegiatan organisasi, perhatian dan kepemimpinan atasan.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2005:2).

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan sangat tergantung dari kinerja anggota organisasinya (seperti kinerja guru). Untuk itu anggota organisasi perlu memiliki keterampilan bagaimana cara melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Selain itu, anggota organisasi harus bertanggung jawab dengan pekerjaan, mematuhi peraturan dan norma-norma yang berlaku, dan kehadiran di tempat kerja dengan tepat waktu. Harapan agar anggota organisasi dapat berperilaku sungguh-sungguh melaksanakan pekerjaan, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, bertanggung jawab dengan pekerjaan, mematuhi peraturan dan norma, dan ketepatan kehadirannya di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan organisasi.

Oleh karena itu diperlukan kepemimpinan organisasi yang dapat menciptakan suasana kondusif bagi para anggotanya. Pimpinan harus menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi. Terutama dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan harus memperhitungkan keterlibatan para anggota organisasi.

Demikian juga dalam memberikan penghargaan dan hukuman harus adil. Pimpinan hendaklah melakukan penilaian terhadap anggota organisasi berdasarkan kenyataan yang ada dan tidak memihak pada seseorang atau kelompok tertentu. Pemberian penghargaan dan

hukuman oleh pimpinan terhadap anggota organisasi yang tidak adil akan dapat melahirkkan persepsi tidak baik terhadap kepemimpinan organisasi dan dapat melemahkan semangat kerja.

Selain itu pimpinan organisasi semestinya menciptakan suasana pergaulan yang harmonis baik sesama anggota maupun dengan pimpinan. Suasana yang akrab dan penuh keterbukaan akan dapat memperlancar pelaksanaan tugas dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Artinya pimpinan organisasi menempatkan diri sebagai bagian yang tidak terpisah dari kelompok/tim.

Berdasarkan temuan penelitian, bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK di Riau sangat berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru, hal ini memberikan arti bahwa jika Kepemimpinan Kepala Sekolah SMK Riau dapat diimplementasikan secara optimal dan efektif yang sejalan dengan Visi dan Misi Sekolah yang telah dicanangkan sebelumnya, maka kinerja guru akan meningkat. Pengaruh langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru lebih besar di bandingkan dengan pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya untuk meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan melalui peningkatan secara terus-menerus peran Kepemimpinan Kepala Sekolah SMK di Propinsi Riau.

Indikator keberhasilan seorang Kepala Sekolah sebagai pemimpin adalah :

1. Kepribadian
 - a. Memiliki kepribadian yang baik : berjiwa besar, bertanggung jawab, jujur, terbuka, adil, tekun, sabar, inovatif, kreatif.
 - b. Memiliki integritas pribadi, rasa memiliki, kepedulian berpartisipasi, proaktif, konsisten.
2. Kemampuan memotivasi
 - a. Kemampuan memberikan penghargaan.
 - b. Kemampuan memberikan hukuman.
3. Pengambilan keputusan
 - a. Peka terhadap adanya masalah.
 - b. Tidak menghindari masalah.
 - c. Tidak menunda pengambilan keputusan.

- d. Mengambil keputusan dengan tepat untuk memecahkan masalah.
4. Komunikasi, mampu mengkomunikasikan gagasan.
5. Pendelegasian wewenang, terdelegasinya wewenang secara tepat.

Pengaruh Kompetensi Guru (X_3) terhadap Kinerja Guru (Y)

Dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh Guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Pada UUGD Pasal 10 ayat (1) yang menyebutkan kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompetensi guru (X_3) berpengaruh langsung terhadap kinerja guru sebesar 20,3%, pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi sebesar 4,4%, dan pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan kepala sekolah sebesar 3,4%, atau pengaruh total Kompetensi guru terhadap kinerja guru adalah sebesar 28,2 %. Hal ini dapat diartikan bahwa apabila Kompetensi guru Sekolah SMK Propinsi Riau sesuai dengan yang diharapkan yaitu terdiri dari kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, profesional, dan sosial, maka kinerja guru akan meningkat.

Sebagian besar guru SMK di Propinsi Riau cukup mampu dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran, melakukan evaluasi hasil belajar, mengembangkan peserta didik, menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual, cukup menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik. Demikian juga halnya para guru cukup mampu mengembangkan kurikulum khususnya yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu walaupun masih dalam intensitas yang terbatas, menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik. Sebagian besar

guru sudah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik (komputer, LCD, dan Internet) dan mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik serta melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar yang dimanfaatkan untuk kepentingan pembelajaran. Namun masih ada sebagian kecil guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang relatif rendah yang perlu mendapat perhatian khusus terhadap kelompok guru dimaksud.

Demikian juga sebagian besar cukup memiliki kepribadian, dewasa, arif dan berwibawa, berakhlak mulia, dan mampu menjadi suri teladan bagi peserta didik walaupun masih ada ditemui sebagian kecil guru yang memiliki kepribadian yang kurang terpuji.

Para guru juga sudah cukup menunjukkan etos kerja, tanggungjawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri serta selalu menjunjung tinggi kode etik profesi guru, cukup mampu berkomunikasi dan bergaul dengan peserta didik, orang tua/wali siswa serta masyarakat.

Kompetensi Profesional sebagian besar guru SMK di Propinsi Riau pada umumnya dalam kategori cukup. Hal ini diindikasikan dari kemampuan mereka dalam menguasai materi pembelajaran dan kemampuan membimbing peserta didik.

Sebagian besar guru SMK di Propinsi Riau cukup menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, cukup menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu, cukup mampu mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif. Demikian juga halnya sebagian besar guru secara berkesinambungan dapat mengembangkan keprofesionalannya dengan melakukan tindakan reflektif serta memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Kinerja institusi pendidikan sangat erat kaitannya dengan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik. Kompetensi atau kemampuan sebagai karakteristik yang menonjol bagi tenaga pendidik dan mengindikasikan cara-cara berperilaku atau berpikir dalam segala situasi, dan berlangsung terus dalam periode waktu yang lama. Maksudnya tenaga pendidik akan bekerja secara profesional apabila ia memiliki kompetensi secara utuh. Tenaga pendidik tidak akan bisa bekerja secara profesional apabila ia hanya memenuhi salah satu kompetensi di antara kompetensi yang dipersyaratkan.

Tenaga pendidik harus berkemampuan untuk menyampaikan sesuatu secara oral atau ceramah, yang dibantu dengan buku teks, demonstrasi, tes, dan alat bantu tradisional lainnya.; Tenaga pendidik memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk berlatih dan mempraktikkan keterampilan tersebut, serta segera memberikan umpan balik atas apa yang dilakukannya.

Seorang tenaga pendidik bisa diklasifikasikan ke dalam prototipe profesional apabila ia memiliki kemampuan tinggi (*high level of abstract*) dan motivasi kerja tinggi (*high level of commitment*). Penjelasan ini memberikan implikasi khusus kepada apa seharusnya dilakukan oleh seorang tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas. Tenaga pendidik harus memiliki kompetensi kepribadian, pedagogik, professional, dan kompetensi sosial. Bila tenaga pendidik memiliki kompetensi yang dipersyaratkan maka akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kompetensi Guru secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru yang dapat diartikan dengan adanya Budaya Organisasi yang kuat, Kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif serta Kompetensi Guru yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja guru SMK di Propinsi Riau. Dari ke tiga variabel yang

mempengaruhi kinerja guru di peroleh gambaran bahwa variabel dominan yang mempengaruhi kinerja guru berturut-turut adalah kompetensi guru, Kepemimpinan kepala sekolah dan yang terakhir adalah budaya organisasi.

Kompetensi guru sekolah SMK di Propinsi Riau secara umum sudah baik yang mengarah kepada pencapaian sangat baik yang dapat di lihat baik dari pencapaian kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, maupun kompetensi profesional. Kondisi demikian sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru itu sendiri, sehingga pengaruhnya sangat besar yaitu mencapai 28,2% terhadap kinerja guru. Pengaruh langsung kompetensi guru terhadap kinerja guru lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung (melalui variabel lain). Hal ini mengindikasikan bahwa upaya meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensi guru itu sendiri tanpa harus diikuti oleh kebijakan lainnya. Oleh sebab itu peningkatan kompetensi guru merupakan suatu hal yang penting dan dilakukan secara berkesinambungan terutama peningkatan kompetensi pedagogik dan profesional.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang paling kecil dibandingkan dengan pengaruh variabel lainnya. Hal ini disebabkan oleh belum optimalnya implementasi dari budaya organisasi itu sendiri yang digambarkan oleh jawaban responden dimana masih dalam kategori cukup. Masih ditemui sebagian kecil guru yang berperilaku dalam meleksanakan tugasnya tidak sesuai dengan norma-norma yang dianut di sekolah. Hal ini perlu mendapat perhatian yang serius dari pihak pimpinan.

Pengaruh variabel Lain (ϵ) terhadap Kinerja Guru

Selain ketiga variabel yang diteliti yang mempengaruhi kinerja guru ternyata ada variabel lain yang mempengaruhi kinerja guru seperti lingkungan kerja, sarana dan prasaran sekolah, kepuasan kerja guru, motivasi kerja, disiplin dan sebagainya. Besarnya pengaruh variabel lain dimaksud sebesar 22,60 %.

Pengaruh Kinerja Guru Terhadap Kompetensi Lulusan

Kinerja guru merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seorang guru melalui pekerjaannya atau dengan kata lain kinerja guru adalah prestasi kerja dari seorang guru. Wardiman Djojonegoro (1996:13) berpendapat jika kinerja guru tidak menjadi perhatian kita bersama, jangan pernah kita berharap akan terjadi perubahan dalam praktek pendidikan kita di tanah air karena saya sangat percaya bahwa guru menjadi faktor penentu keberhasilan pendidikan kita.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kinerja guru berpengaruh terhadap kompetensi lulusan sebesar 84,7 %. Hal ini dapat diartikan bahwa apabila kinerja guru Sekolah SMK Propinsi Riau benar-benar efektif yang ditandai dengan baiknya perencanaan dan pelaksanaan program kegiatan pembelajaran serta efektifnya evaluasi/penilaian pembelajaran maka kompetensi lulusan Sekolah SMK Propinsi Riau akan meningkat.

Kinerja sebagian besar guru SMK di Propinsi Riau dapat di lihat dari cukup mampunya para guru dalam mengembangkan silabus dan merencanakan pelaksanaan pembelajaran, cukup mengetahui dan menguasai bahan bidang studi dalam kurikulum, menguasai bahan pengajaran penunjang bidang studi, dan merencanakan program pengajaran. Demikian juga para guru cukup mampu dalam mengelola program belajar mengajar; merumuskan tujuan instruksional yang tepat, mengenal kemampuan anak didik, menyesuaikan rencana dengan situasi kelas, menguasai landasan-landasan kependidikan.

Sebagian besar guru cukup mampu dalam mengelola kelas yang menciptakan suasana kondusif dalam proses belajar; mengatur tata ruang kelas dalam rangka "*student active learning*", menciptakan iklim belajar mengajar yang efektif, memilih dan menggunakan media yang efektif; membuat alat-alat bantu pengajaran yang sederhana dan mudah dipahami oleh para siswa, menggunakan dan mengelola laboratorium, menggunakan perpustakaan dalam proses belajar mengajar, mengelola

interaksi belajar mengajar dan menguasai macam-macam metode mengajar.

Demikian juga halnya Kinerja dari sebagian besar guru SMK di Propinsi Riau yang berkaitan dengan aspek evaluasi/ penilaian pembelajaran pada umumnya dalam kategori cukup. Hal ini dapat di lihat dari kemampuan sebagian besar guru dalam menentukan pendekatan dengan siswa, kemampuan dalam menentukan teknik dan alat evaluasi, kemampuan pengolahan evaluasi serta kemampuan penggunaan hasil evaluasi. Sebagian besar para guru sudah melakukan penilaian prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran dengan cara memperhatikan kelemahan-kelemahan dan kelebihan-kelebihan setiap siswa yang pada gilirannya dijadikan sebagai dasar untuk pembelajaran tahap selanjutnya. Demikian juga, sebagian besar para guru cukup mengenal fungsi dan program layanan, bimbingan, dan penyuluhan sekolah, mengenal penyelenggaraan administrasi sekolah dan cukup mampu memahami dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan yang sederhana guna kemajuan pengajaran.

KESIMPULAN

Berdasarkan Hasil pembahasan mengenai bersarnya pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru terhadap kinerja guru serta implikasinya pada kompetensi lulusan siswa, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Kondisi Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kompetensi Guru.
 - a. Budaya Organisasi
Gambaran Budaya Organisasi Sekolah SMK di Provinsi Riau berada pada kategori cukup baik. Pada umumnya responden memberikan tanggapan yang cukup positif, baik yang berkaitan dengan pengamatan perilaku keteraturan (*Observed behavioral regularities*), menyangkut Norma-norma yang berlaku (*Norms*), Nilai dominan yang dianut (*Dominant value*), Aturan yang digunakan (*Rules*), maupun Iklim

- organisasi (*Organization climate*) di sekolah.
- b. Kepemimpinan Kepala Sekolah
Gambaran Kepemimpinan Kepala Sekolah SMK di Provinsi Riau berada pada kategori cukup baik. Pada umumnya responden memberikan tanggapan yang cukup positif terutama yang berkaitan dengan peranan kepala sekolah sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Pemimpin, Inovator, dan sebagai Motivator.
 - c. Kompetensi Guru Sekolah SMK
Gambaran Kompetensi Guru Sekolah SMK di Provinsi Riau dalam mengajar berada pada kategori baik. Pada umumnya responden memberikan tanggapan yang cukup positif terutama yang berkaitan dengan kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, profesional, dan kompetensi sosial.
2. Gambaran Kinerja Guru SMK di Provinsi Riau berada pada kategori baik. Pada umumnya responden memberikan tanggapan yang cukup positif terutama yang berkaitan dengan kegiatan perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan evaluasi/penilaian pembelajaran.
 3. Gambaran Kompetensi Lulusan Siswa SMK di Provinsi Riau berada pada kategori baik. Pada umumnya responden memberikan tanggapan yang cukup positif terutama yang berkaitan dengan pencapaian nilai kognitif, nilai afektif dan nilai psikomotorik lulusan Sekolah SMK di Provinsi Riau.
 4. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru SMK di Provinsi Riau, artinya jika budaya organisasi semakin meningkat maka cenderung akan meningkatkan Kinerja guru. Pembentuk budaya organisasi yang paling dominan yaitu standar perilaku guru dan siswa, bahasa umum yang digunakan, serta aturan-aturan yang digunakan di sekolah artinya dimensi tersebut mempunyai komposisi yang tinggi dalam membentuk budaya organisasi di SMK, sedangkan dimensi lainnya masuk pada kategori kurang dominan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi budaya organisasi ternyata belum optimal sehingga pengaruhnya terhadap kinerja relatif rendah dibandingkan dengan variabel lainnya.
5. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SMK di Provinsi Riau, artinya jika Kepemimpinan kepala sekolah semakin efektif dalam arti peranan kepala sekolah semakin meningkat baik sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, *Leader*, Inovator, maupun sebagai Motivator maka cenderung akan meningkatkan kinerja guru.
 6. Kompetensi guru dalam mengajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Provinsi Riau, artinya jika kompetensi guru semakin meningkat baik yang menyangkut kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, profesional, maupun kompetensi sosial maka cenderung akan meningkatkan kinerja guru. Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru menempati posisi yang terbesar dibandingkan dengan pengaruh variabel lainnya.
 7. Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kompetensi Guru secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Terhadap Kinerja Guru. Artinya jika Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kompetensi Guru secara bersama-sama meningkat maka cenderung akan meningkatkan kinerja guru SMK di Provinsi Riau.
 8. Kinerja Guru berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Lulusan SMK di Provinsi Riau. Artinya jika Kinerja guru semakin meningkat baik yang menyangkut kegiatan perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, maupun evaluasi/penilaian pembelajaran maka Kompetensi Lulusan SMK di Provinsi Riau akan meningkat.

REFERENSI

- Amirudin Idris. 2012. Pengaruh Regulasi dan Ketersediaan Anggaran terhadap Kinerja Pelayanan Aparatur SKPD dan Implikasinya

- pada Kualitas Pelayanan Publik di Provinsi Aceh. pp.1-12.
- Anoraga, Panji. 2001. *Psikologi Kerja*. Yogyakarta : Rineka Cipta.
- Djokosasono Moelijono. 2005. *Good Corporate Culture Sebagai Inti Good Corporate Governance*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich & James H. Donnelly. 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Lusenga, Richard Mishack. 2010. *School Leaders' Moral Understanding And Moral Reasoning*. University of Pretoria.
- Nawawi. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada Press.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, Dan Aplikasi*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Permendiknas No. 19 tahun 2007 yang mengatur standar pengelolaan pendidikan oleh satuan Dikdasmen.
- Permendiknas No. 20 tahun 2007 yang menjelaskan standar penilaian pendidikan.
- Permendiknas No. 22 tahun 2006 yang berisi Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Permendiknas No. 23 tahun 2006 mengenai Standar Kompetensi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Permendiknas No. 24 tahun 2007 mengenai standar sarana dan prasarana untuk SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA.
- Permendiknas No. 41 tahun 2007 tentang standar proses
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan : Pasal 26 ayat (3)
- Robbins, Stephen P. 2008. *Organizational Behavior :Concept, Controversies and Application*. Sydney : Prentice Hall.
- Sudarwan Danim .2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung : Pustaka Setia.
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: PT. Reflika Aditama.
- UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen .
- Undang Undang No. 20 Tahun 2003. tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Veithzal Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada.
- Wardiman Djojonegoro. 1996. *Lima puluh tahun perkembangan pendidikan Indonesia*. Jakarta : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.