

**PENGARUH INTEGRITAS, PROFESIONALITAS, INOVASI,
TANGGUNG JAWAB, DAN KETELADANAN TERHADAP
KINERJA KEPALA MADRASAH ALIYAH
DI PROVINSI SUMATERA UTARA**

DISERTASI

**Oleh:
MAKMUR SYUKRI
NIM: 4002173053**

**PROGRAM STUDI
S-3 PENDIDIKAN ISLAM**



**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**

PERSETUJUAN

Disertasi berjudul:

**PENGARUH INTEGRITAS, PROFESIONALITAS, INOVASI, TANGGUNG
JAWAB, DAN KETELADANAN TERHADAP KINERJA KEPALA
MADRASAH ALIYAH DI PROVINSI SUMATERA UTARA**

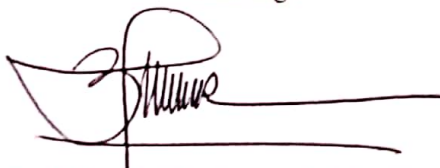
Oleh

Makmur Syukri
NIM. 4002173053

Dapat disetujui dan disahkan untuk diujikan pada Sidang Terbuka (Promosi) Disertasi
Program Doktor (S3) pada Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas
Islam Negeri Sumatera Utara Medan

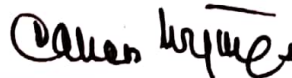
Medan, 12 Juni 2020

Pembimbing I



Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA
NIP. 19551105 198503 1 001

Pembimbing II



Dr. Candra Wijaya, M.Pd
NIP. 19740407 200701 1 037


PENGESAHAN

Disertasi berjudul “Pengaruh Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara” an. Makmur Syukri, NIM. 4002173053 Program Studi Pendidikan Islam telah diuji dalam Sidang Tertutup Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 05 Juni 2020.

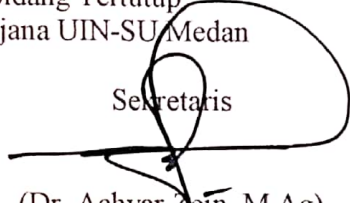
Disertasi ini telah diperbaiki sesuai masukan dari penguji dan telah memenuhi syarat diajukan pada Sidang Terbuka (Promosi) untuk memperoleh gelar Doktor (Dr.) pada Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

Medan, 12 Juni 2020
Panitia Sidang Tertutup
Pascasarjana UIN-SU Medan

Ketua



(Prof. Dr. Syukur Kholil, MA)
NIP. 19640209 198903 1 003

Sekretaris

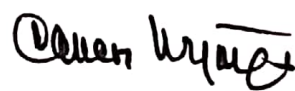

(Dr. Achyar Zein, M.Ag)
NIP. 19670216 199703 1 001

Anggota


Penguji I


(Prof. Dr. Saiful Akhyar Lubis, MA)
NIP. 19551105 198503 1 001
NIDN. 2005115501

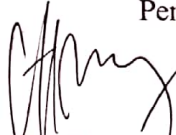
Penguji II


(Dr. Candra Wijaya, M.Pd)
NIP. 19740407 200701 1 037
NIDN. 2007047401

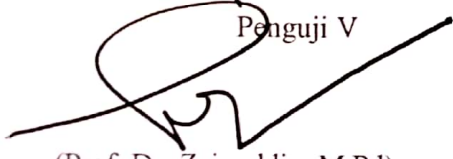
Penguji III


(Dr. Abdurrahman, M.Pd)
NIP. 19680103 199403 1 004
NIDN. 2003016802


Penguji IV


(Dr. Edi Saputra, M.Hum)
NIP. 19750211 200604 1 001
NIDN. 2011027504

Penguji V


(Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd)
NIP. 19550703 198403 1 001
NIDN. 0007035502

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana UIN SU Medan,


Prof. Dr. Syukur Kholil, MA
NIP. 19640209 198903 1 003

Abstrak

Pengaruh Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah

di Provinsi Sumatera Utara



Nama : **Makmur Syukri**
NIM : 4002173053
Program Studi : Pendidikan Islam
Promotor I : Prof. Dr. Saiful Akhyar, M.A
Promotor II : Dr. Candra Wijaya, M.Pd

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh positif integritas terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara; (2) pengaruh positif profesionalitas terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara; (3) pengaruh positif inovasi terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara; (4) pengaruh positif tanggung jawab terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara; (5) pengaruh positif keteladanan terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara; dan (6) pengaruh positif Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan secara bersama-sama terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.

Metode penelitian adalah kuantitatif jenis deskriptif studi korelasional dengan pola kajian korelatif dengan menempatkan variabel penelitian dalam dua kelompok yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Populasi dalam penelitian ini adalah kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara. Untuk menentukan sampel digunakan teknik Krejcie-Morgan sehingga didapatkan sampel sebanyak 217 kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket dengan skala likert. Teknik analisis data menggunakan teknik korelasi dan regresi sederhana serta ganda.

Hasil dari penelitian ini disajikan (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara integritas dengan kinerja kepala Madrasah Aliyah dengan koefisien korelasi $r_{X1Y} = 0,384$. Sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel integritas terhadap kinerja kepala Madrasah Aliyah adalah sebesar 7,22%, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara profesionalitas dengan kinerja kepala Madrasah Aliyah dengan koefisien korelasi $r_{X2Y} = 0,366$. Sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel profesionalitas terhadap kinerja kepala Madrasah Aliyah adalah sebesar 7,39%, (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara inovasi dengan kinerja kepala Madrasah Aliyah dengan koefisien korelasi $r_{X3Y} =$

0,321. Sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel inovasi terhadap kinerja kepala Madrasah Aliyah adalah sebesar 5,01%, (4) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara tanggung jawab dengan kinerja kepala Madrasah Aliyah dengan koefisien korelasi $r_{X_4Y} = 0,371$. Sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel tanggung jawab terhadap kinerja kepala Madrasah Aliyah adalah sebesar 7,98%, (5) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keteladanan dengan kinerja kepala Madrasah Aliyah dengan koefisien korelasi $r_{X_5Y} = 0,332$. Sumbangan efektif yang diberikan oleh variabel keteladanan terhadap kinerja kepala Madrasah Aliyah adalah sebesar 5,94%, dan (6) terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan secara bersama-sama dengan kinerja kepala Madrasah Aliyah dengan besar koefisien korelasi 0,579 dan sumbangan efektif secara bersama-sama sebesar 33,54%.

Abstract

Influence of Integrity, Professionalism, Innovation, Responsibility, and Exemplary on the Performance of Head of Madrasah Aliyah in North Sumatra Province



Name : **Makmur Syukri**
NIM : 4002173053
Study Program : Pendidikan Islam
Promotor I : Prof. Dr. Saiful Akhyar, M.A
Promotor II : Dr. Candra Wijaya, M.Pd

This study aims to determine: (1) the positive effect of integrity on the performance of Head of Madrasah Aliyah in North Sumatra Province; (2) the positive effect of professionalism on the performance of Head of Madrasah Aliyah in North Sumatra Province; (3) the positive effect of innovation on the performance of Head of Madrasah Aliyah in North Sumatra Province; (4) positive influence of responsibility on the performance of Head of Madrasah Aliyah in North Sumatra Province; (5) the positive influence of the example on the performance of the Head of Madrasah Aliyah in North Sumatra Province; and (6) the positive influence of Integrity, Professionalism, Innovation, Responsibility, and Modeling together on the performance of Head of Madrasah Aliyah in North Sumatra Province.

The research method is quantitative descriptive correlational study with correlative study patterns by placing research variables in two groups, namely independent variables and dependent variables. The population in this study is the head of Madrasah Aliyah in North Sumatra Province. To determine the sample the Krejcie-Morgan technique was used to obtain a sample of 217 head of Madrasah Aliyah in North Sumatra Province. The research instrument used was a questionnaire with a Likert scale. Data analysis techniques using simple and multiple correlation and regression techniques.

He results of this study are presented (1) there is a positive and significant effect between integrity and the performance of head of Madrasah Aliyah with a correlation coefficient $r_{X1Y} = 0.384$. The effective contribution made by the integrity variable to the performance of head of Madrasah Aliyah is 7.22%, (2) there is a positive and significant influence between professionalism and performance of head of Madrasah Aliyah with a correlation coefficient $r_{X2Y} = 0.366$. The effective contribution given by the professionalism variable on the performance of head of Madrasah Aliyah is 7.39%, (3) there is a positive and significant influence between innovation and performance of head of Madrasah Aliyah with a correlation

coefficient $r_{X3Y} = 0.321$. The effective contribution made by the innovation variable to the performance of head of Madrasah Aliyah is 5.01%, (4) there is a positive and significant influence between responsibility and performance of head of Madrasah Aliyah with a correlation coefficient $r_{X4Y} = 0.371$. The effective contribution made by the variable of responsibility for the performance of head of Madrasah Aliyah is 7.98%, (5) there is a positive and significant influence between role models and performance of head of Madrasah Aliyah with a correlation coefficient $r_{X5Y} = 0.332$. The effective contribution made by the exemplary variable to the performance of head of Madrasah Aliyah is 5.94%, and (6) there is a positive and significant relationship between integrity, professionalism, innovation, responsibility and accuracy together with the performance of the head of Madrasah Aliyah with a large correlation coefficient of 0.579 and effective contributions together of 33.54%.

الملخص

أثر النزاهة والاحتراف والابتكار والمسؤولية والنمذجة على أداء مدير المدرسة عالية بمحافظة شمال سومطرة



الاسم	: معمر شكر
رقم هوية الطالب	: ٤٠٠٢١٧٣٠٥٣
برنامج الدراسة	: التربية الإسلامية
المروج الأول	: البروفيسور د. سيف الأخيار، م.ا
المروج الثاني	: د. كاندرا وجايا ، م. فد

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد: (١) الأثر الإيجابي للاستقامة على أداء مدير المدرسة العليا بمحافظة شمال سومطرة. (٢) الأثر الإيجابي للاحتراف على أداء مدير المدرسة العليا بمحافظة شمال سومطرة. (٣) الأثر الإيجابي للابتكار على أداء مدير المدرسة العليا بمحافظة شمال سومطرة. (٤) التأثير الإيجابي للمسؤولية على أداء مديرة المدرسة العليا بمحافظة شمال سومطرة. (٥) التأثير الإيجابي للمثال على أداء مديرة مدرسة عالية بمحافظة شمال سومطرة. و (٦) التأثير الإيجابي للنزاهة والاحتراف والابتكار والمسؤولية والنمذجة معاً على أداء مدير المدرسة عالية في محافظة شمال سومطرة.

طريقة البحث هي دراسة ارتباطية وصفية كمية مع أنماط الدراسة المترابطة عن طريق وضع متغيرات البحث في مجموعتين ، وهما المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. السكان في هذه الدراسة هم رئيس المدرسة عالية بمحافظة شمال سومطرة. لتحديد العينة تم استخدام تقنية كركل مورجان للحصول على عينة ٢١٧ رأس مدرسة علوية في محافظة شمال سومطرة. كانت أداة البحث المستخدمة عبارة عن استبيان بمقياس ليكرت. تقنيات تحليل البيانات باستخدام تقنيات الارتباط والانحدار البسيطة والمتعددة.

تم عرض نتائج هذه الدراسة (١) وجود تأثير إيجابي و معنوي بين النزاهة وأداء مديري المدرسة العالية مع معامل الارتباط $r_{X1Y} = 0,314$. تبلغ المساهمة الفعالة لمتغير النزاهة في أداء رؤوس المدرسة العالية ٧,٢٢٪ ، (٢) هناك تأثير إيجابي وكبير بين الاحترافية وأداء رأس المدرسة العالية مع معامل الارتباط $r_{X2Y} = 0,366$. إن المساهمة الفعالة التي قدمها متغير الاحتراف في أداء رؤوس المدرسة العالية هي ٧,٣٩٪ ، (٣) هناك تأثير إيجابي وهام بين الابتكار وأداء رأس المدرسة العالية مع معامل الارتباط $r_{X3Y} = 0,321$. تبلغ المساهمة الفعالة لمتغير الابتكار في أداء رؤوس المدرسة العالية ١٠,٠١٪ ، (٤) هناك تأثير إيجابي وهام بين المسؤولية وأداء رأس المدرسة العالية مع معامل الارتباط $r_{X4Y} = 0,371$. تبلغ المساهمة الفعالة لمتغير المسؤولية عن أداء رؤساء المدارس العالي ٧,٩٨٪ ، (٥) هناك تأثير إيجابي وهام بين القدوة وأداء رأس المدرسة العالية مع معامل الارتباط $r_{X5Y} = 0,332$. المساهمة الفعالة التي

قدمها المتغير النموذجي لأداء رؤوس المدرسة العالية هي ٥,٩٤ ٪ ، و (٦) هناك علاقة إيجابية وكبيرة بين النزاهة، والمهنية، والابتكار، والمسؤولية والدقة جنباً إلى جنب مع أداء رئيس المدرسة العالية مع معامل ارتباط كبير من ٠,٥٧٩ والمساهمات الفعالة معا ٣٣,٥٤ ٪.

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Persetujuan	
Pengesahan	
Lembar Pernyataan	
Abstrak	i
Kata Pengantar	vii
Transliterasi	ix
Daftar Isi	xiv
Daftar Tabel	xvii
Daftar Gambar	xviii
Daftar Lampiran	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	25
C. Pembatasan Masalah	27
D. Perumusan Masalah	27
E. Tujuan Penelitian	27
F. Manfaat Penelitian	28
BAB II KERANGKA TEORITIS, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS PENELITIAN	30
A. Kajian Teori	30
1. Kinerja Kepala Madrasah	30
2. Pengertian dan Ruang Lingkup Integritas	51
3. Pengertian dan Ruang Lingkup Profesionalitas	71
4. Pengertian dan Ruang Lingkup Inovasi	89
5. Pengertian dan Ruang Lingkup Tanggung Jawab	98
6. Pengertian dan Ruang Lingkup Keteladanan	106

B.	Penelitian Terdahulu yang Relevan	112
C.	Kerangka Berfikir	115
1.	Pengaruh Integritas Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Propinsi Sumatera Utara	115
2.	Pengaruh Profesionalitas Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara	116
3.	Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara	119
4.	Pengaruh Tanggung Jawab Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara	120
5.	Pengaruh Keteladanan Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara	121
6.	Pengaruh Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab dan Keteladanan Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara	122
D.	Hipotesis Penelitian	123
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	124
A.	Lokasi Penelitian	124
B.	Populasi dan Sampel	126
C.	Metode Penelitian	150
D.	Variabel dan Definisi Operasional Penelitian	151
E.	Teknik Pengumpulan Data	153
F.	Teknik Analisis Data Penelitian	162
G.	Hipotesis Statistik	169
BAB IV	HASIL PENELITIAN	177
A.	Deskripsi Data Penelitian	177
B.	Uji Kecenderungan Variabel Penelitian	184
C.	Pengujian Persyaratan Analisis	187
D.	Pengujian Hipotesis	197

E. Sumbangan Relatif dan Efektif Variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , Dan X_5	208
F. Temuan Penelitian	208
G. Pembahasan Hasil Penelitian	213
H. Keterbatasan Penelitian	230
BAB V PENUTUP	232
A. Kesimpulan	232
B. Saran	234
DAFTAR PUSTAKA	235
LAMPIRAN	241

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan merupakan hal yang penting bagi suatu kelompok atau organisasi kelembagaan. Hal ini karena kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat memengaruhi bagi keberhasilan kelompok tersebut untuk mencapai tujuan. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan memengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.¹

Keberhasilan organisasi (madrasah) merupakan keberhasilan seorang pemimpin atau kepala madrasah. Rahman mengungkapkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala madrasah) di sekolah.² Wahjosumidjo menambahkan bahwa kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.³

Kepala madrasah berhasil dalam kepemimpinannya jika mereka memahami keberadaan madrasah itu sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai kepala Madrasah. Salah satu peranan yang dimaksud ialah memengaruhi dan mengerahkan orang lain untuk bekerja mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah tanpa paksaan. Hadari Nawawi menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan mengendalikan sejumlah orang, menjadi satu regu atau tim yang

¹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999), h. 19.

² Rahman (at all). *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan..* (Jatinangor: Alqaprint, 2006), h. 106.

³ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), h. 83.

kompak⁴. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Soebagia bahwa kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan yang baik kita harapkan akan lahir tenaga-tenaga berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas.⁵ Berkenaan dengan hal tersebut, kualitas kepemimpinan kepala madrasah akan sangat menentukan kualitas pembelajaran di madrasah. Jika kualitas kepemimpinan kepala madrasah baik, maka pelaksanaan pembelajaran berjalan dengan baik dan dipastikan guru bekerja secara optimal.

Kepemimpinan dalam madrasah adalah segenap kegiatan dalam usaha memengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerja sama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepala Madrasah memiliki peranan penting karena dapat memengaruhi, mengkoordinasi, membimbing, dan mengarahkan serta mengawasi semua personalia dalam hal yang ada kaitannya dengan kegiatan Pemimpin dalam lembaga pendidikan madrasah yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan pendidikan madrasah.

Ada beberapa pertimbangan yang penting bagi kepemimpinan kepala madrasah. Pertama, kepala madrasah harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf pengajar, pelajar, dan masyarakat luas. Kedua, kepala madrasah harus mampu memahami, berkomunikasi dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja kerjanya. Ketiga, Ia harus mampu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat dan potensi dari semua staf untuk mencapai tujuan.⁶

Kepemimpinan dalam lingkungan madrasah cenderung terletak pada kekuatan nilai-nilai (keagamaan) yang menjadi pusat perhatian kepala madrasah. Bahkan sering karena penekanan kepemimpinan yang menekankan aspek nilai, maka aspek teknis manajemen kurang begitu diperhatikan. Karena itu, isu-isu

⁴ Martini M Hadari dan Nawawi, Hadari. *Kepemimpinan Yang Efektif*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), h. 36.

⁵ Soebagia, A.. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. (Jakarta: Ardadirya, 2000), h. 161.

⁶ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), h. 57.

yang harus diperhatikan adalah masalah kepemimpinan, terutama bagaimana kualitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dan dipelihara agar kekuatan kepemimpinan memiliki pondasi yang bersifat teknis dan bersifat nilai yang dapat digerakkan. Dengan demikian kepala madrasah perlu memahami dan mengkritisi komponen-komponen yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan proses pembelajaran.⁷

Kepemimpinan kepala madrasah sebagai agen perubahan mempunyai peranan aktif dalam peningkatan mutu pendidikan, sehingga harus memiliki kemampuan sebagai leader. Kepemimpinan kepala madrasah yang baik adalah mampu mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan baik dari sisi pembelajaran maupun pengembangan sumber daya manusia yang profesional bagi madrasah.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Ada hubungan erat antara mutu kepala madrasah dengan berbagai aspek kehidupan madrasah seperti integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, keteladanan, disiplin, iklim budaya madrasah, dan perilaku peserta didik. Menyadari hal tersebut, kepala madrasah dihadapkan pada tataran untuk melaksanakan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan menetapkan kebijakan-kebijakan yang dianggap dapat meningkatkan kualitas pendidikan madrasah.

Kebijakan merupakan unsur vital bagi sebuah organisasi pendidikan madrasah. Ia adalah landasan dan garis dasar organisasi dalam menjalankan aktifitasnya guna mencapai tujuan. Kebijakan biasanya diwujudkan dalam bentuk putusan, strategi, rencana, peraturan, kesepakatan, konsensus, program dan sebagainya yang menjadi acuan organisasi dalam menjalankan aktivitas guna mencapai tujuan.⁸

Kepala madrasah dituntut memiliki keterampilan yang handal untuk membuat keputusan-keputusan yang dapat dijadikan dasar, strategi, atau program aktivitas madrasah. Kemampuan kepala madrasah dalam membuat keputusan-

⁷ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Pusat Studi Agama, Politik dan Masyarakat (PSAPM) bekerjasama dengan Pustaka Pelajar, 2003), h. 185.

⁸ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2005), h. 130.

keputusan bermutu melalui langkah-langkah sistematis sangat menentukan efektifitas madrasah. Kebijakan kepala madrasah akan memengaruhi mekanisme kerja madrasah dan berperan besar dalam meningkatkan profesionalitas guru. Kebijakan yang dapat mendorong peningkatan profesionalitas guru akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan mutu madrasah. Sebaliknya, bila kebijakan tidak dapat mendorong peningkatan, maka kebijakan tersebut akan berdampak pada penurunan mutu madrasah. Maka disini, secara tidak langsung kebijakan kebijakan sangat berperan dalam meningkatkan profesionalitas guru.

Namun harapan dan keinginan diatas tidaklah berlangsung sebagaimana diharapkan. Harian Suara Merdeka yang terbit pada tanggal 4 September 2012 juga menulis bahwa Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mengakui banyak kepala sekolah yang tidak kompeten dalam memimpin dan mengelola sekolah. Tidak sedikit kepala sekolah yang diangkat karena kedekatan dengan penguasa daerah, bukan didasari kemampuan dan kompetensi. Hal tersebut sangat disayangkan, karena kepala sekolah adalah pemegang kendali dalam mengambil suatu keputusan dimana sekolah serta anggota organisasi akan diarahkan dalam mencapai tujuan organisasi.⁹

The World Competitiveness Yearbook menulis laporannya tentang kualitas kerja dikalangan birokrat pelayanan publik di Indonesia yang menyimpulkan bahwa indeks *competitiveness* Indonesia belum menggembirakan, dalam laporan ini menempatkan Indonesia pada peringkat 38 dari 148 Negara. Masih tertinggal jauh jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN, Indonesia masih menempati peringkat kelima. Empat negara yang berada di atas Indonesia ditempati oleh Singapura (urutan 2), Malaysia (24), Brunei Darussalam (26) dan Thailand (37). Enam negara lainnya yang berada di bawah Indonesia ditempati oleh Filipina (urutan 59), Vietnam (70), Laos (81), Kamboja (88) dan Myanmar (139). Sedangkan sepuluh besar teratas dalam *Global Competitiveness*

⁹Suara Merdeka. 2012. *Banyak Kepala Tak Kompeten*. [online]. (<http://www.suamerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2012/09/04/197514/16/Banyak-Kepala-Sekolah-Tak-Kompeten>). Diakses Tanggal 3 Maret 2016. Pukul 11. 30)

Index tahun 2013 ditempati oleh Swiss, Singapura, Finlandia, Jerman, Amerika Serikat, Swedia, Hongkong, Belanda, Jepang dan Inggris.¹⁰

Berdasarkan *grand tour* yang dilakukan di Provinsi Sumatera Utara ternyata ada beberapa hal yang memerlukan perhatian serius untuk peningkatan kinerja Kepala madrasah, seperti kemangkiran, ketidaktepatan masuk dan pulang kerja, seringkali meninggalkan kantor pada jam kerja serta kurangnya inovasi dalam bekerja. Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Propinsi Sumatera Utara pada tanggal 20 Maret 2019 menunjukkan bahwa prosentase ketidakhadiran pegawai masih dirasa kurang menggembirakan, selain itu dijelaskan pula bahwa masih cukup banyak Kepala madrasah yang kurang memenuhi ketentuan jam kerja, misalnya datang dan pulang kerja yang tidak sesuai dengan jadwal atau meninggalkan madrasah pada saat kerja. Hal ini tentunya berbanding terbalik dengan upaya yang telah dilakukan guna mendorong peningkatan kualitas kerja yang telah dilakukan selama ini diantaranya mengupayakan pemberian pelatihan berkaitan dengan peningkatan kompetensi secara berkala, memberikan tunjangan, melakukan pengawasan secara periodik, dan kegiatan pembinaan lainnya.

Menurut Jamal Ma'mur Asmani kinerja adalah kemampuan seorang untuk melakukan perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, yang mencakup aspek perencanaan program belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar mengajar, penciptaan dan pemeliharaan kelas yang optimal, pengendalian kondisi belajar yang optimal, serta penilaian hasil belajar.¹¹

Kinerja sangat penting dalam menentukan kualitas kerja seseorang, termasuk seorang guru. Bagusnya suatu kinerja seorang guru itu sangat di pengaruhi oleh kecakapan dan motivasi yang tinggi dari seorang kepala madrasah. Motivasi dari seorang pemimpin madrasah itu sangat penting dalam meningkatkan kinerja seorang guru, satu dinataranya, guru mata pelajaran wali

¹⁰ B. Kunto Wibisono (Editor), *Indeks Daya Saing Indonesia Naik 12 Peringkat*, Antara News.Com Rabu 9 November 2013. (<http://.antaranews.com/berita/406970/indeks-daya-saing-indonesia-naik-12-peringkat>), Diakses pada tanggal 15 September 2014, h. 2.

¹¹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah yang professional*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012), h. 130

kelas madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus dapat memotivasi guru secara keseluruhan dan menggerakkan mentalitas saling membantu, sehingga kinerja guru –guru menjadi lebih baik. Setiap kepala madrasah sebagai pemimpin organisasi perlu menguasai dan mempunyai kemampuan untuk memotivasi bawahannya, serta memahami apa yang menjadi kebutuhan bawahannya.

Keberhasilan pengelolaan madrasah sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, kepala madrasah sebagai pemimpin dalam suatu organisasi hendaknya menyadari dan tanggap teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja guru. Itulah sebabnya seorang pemimpin itu harus memiliki kemampuan yang cukup tinggi, sehingga pemimpin itu mampu mewujudkan guru-guru yang profesional dalam pekerjaannya.

Menurut Byars dan Rue, *“Performance refers to degree of accomplishment of the tasks that make up an individual’s job. It reflects how well an individual is fulfilling the requirements of a job”*.¹² Pendapat Byars dan Rue diartikan bahwa kinerja atau *performance* mengacu pada derajat tingkat penyelesaian tugas yang melengkapi pekerjaan seseorang. Hal ini mencerminkan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan tuntutan suatu pekerjaan.

Persyaratan penilaian kinerja harus memenuhi ukuran atau standar tertentu. Artinya ukuran kinerja dilakukan sesuai dengan indikator kinerja sebagai alat ukur. Menurut Mitchell dan Larson *“Area of performance is quality of work, promptness, initiative, capability and communication”*.¹³ Artinya wilayah (indikator) penilaian kinerja adalah kualitas hasil kerja, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, inisiatif/prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, dan komunikasi, kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain. Penilaian kinerja seorang guru merupakan bagian penting dari seluruh proses kinerja guru yang bersangkutan. Menurut Martinis Yamin dan Maisah beberapa sumber penilaian tenaga kependidikan adalah: (1)

¹² L. L. Byars, & L. W., Rue, *Human Resources Management*. (3rd ed), (Boston: Irwin Inc, 1991), h. 250.

¹³ T. R., Mitchell, & Larson, J. R., jr., *People In Organizations, An Introduction To Organizational Behavior* (3rd ed), (Singapore : Mc Graw Hill Book Company, 1987), h. 491.

penilaian atas diri sendiri; (2) penilaian oleh siswa; (3) penilaian oleh rekan sejawat; dan (4) penilaian oleh atasan langsung.¹⁴

Kinerja kepala Madrasah akan menjadi optimal, bilamana juga diintegrasikan dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, menurut Armstrong dan Baron sebagai berikut: (1) *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen. (2) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader. (3) *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja. (4) *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja, melibatkan anggota dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi. Dan (5) *Contextual/situasional factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.¹⁵

Disisi lain Shehnaz Tehseen dan Noor Ul Hadi menjelaskan beberapa faktor yang berpengaruh dalam peningkatan kinerja pegawai, diantaranya: (1) Karakteristik Guru, (2) Karakteristik Siswa, (3) Kepuasan Guru dengan Gaji yang diterima, (4) Kondisi Kerja, (5) Pengalaman mengajar, (6) Kepemimpinan Kepala Sekolah, (7) Faktor Kontekstual Sekolah dan Pergantian Guru, (8) Pengaruh Guru lainnya, (9) Dukungan administrative, (10) Perilaku Siswa, (11) Hubungan antar guru dan pegawai; (12) Fasilitas, dan (13) Keamanan.¹⁶

Berdasarkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja di atas, secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan eksternal. Jika dikaitkan dengan kinerja Kepala Madrasah maka faktor internal seperti motivasi untuk berprestasi, komitmen untuk berprestasi, keinginan untuk berkembang, persepsi Kepala Madrasah terhadap kepemimpinan di atasnya, rasa tanggung jawab terhadap tugas dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal adalah kepuasan kerja, penghargaan, budaya organisasi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, supervisi

¹⁴ Martinis Yamin, & Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta: GP Press, 2010), h. 117-125.

¹⁵ M. Armstrong, and Baron, A. *Performance Management – The New Realities*, (London: Institute of Personnel and Development, 1998), h. 16-17.

¹⁶ Shehnaz Tehseen dan Noor Ul Hadi, *Factors Influencing Teachers' Performance and Retention*, Mediterranean Journal of Social Science, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 6 No 1 January 2015, ISSN 2039-2117 (online), ISSN 2039-9340 (print), h. 233-244.

kepala sekolah, pelibatan dalam mengambil keputusan, serta komunikasi interpersonal.

Salah satu diantara sekian banyak yang memengaruhi kinerja kepala Madrasah adalah budaya organisasi yang dibangun pada lembaga pendidikan. Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang bercirikan Islam tentu memiliki budaya organisasi yang dapat memengaruhi kinerja guru yang bertugas pada madrasah tersebut. Budaya madrasah merupakan suatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (values) yang dianut oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan karyawan yang ada didalam madrasah. Pertemuan pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa yang disebut dengan “pikiran organisasi” dari pikiran organisasi itulah kemudian muncul berbentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentukan budaya madrasah.

Menurut Rusmana budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi, karena budaya itu sendiri berkembang sesuai dengan tujuan masing-masing organisasi. Pada budaya organisasi, cara kerja atau interaksi yang biasa terjadi akan membentuk pola sikap anggota di dalam organisasi, sehingga hal ini pula yang akan berpengaruh pada budaya kerja di dalamnya.¹⁷ Disisi lain Rina Puspita Dewi menjelaskan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap, menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.¹⁸

Gering Supriyadi, dan Guno Tri menjelaskan bahwa budaya kerja merupakan suatu falsafat yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai

¹⁷ Rusmana. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Kerja Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru: Studi Analisis Terhadap Guru Sekolah Dasar Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan UPTD TK dan SD Kecamatan Cilengkrang Kabupaten Bandung. Tesis. AP Universitas Pendidikan Indonesia. Diunduh dari http://repository.upi.edu/tesisview.php?no_tesis=190 tgl 17 Mei 2019, h. 14.

¹⁸ Rina Puspita Dewi, *Modul: Menjagadan Melindungi Budaya Kerja, Sesuai Standar Isi 2006*, (Jakarta: Yudhistira, 2008), 3.

yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu organisasi/kelompok masyarakat kemudian tercermin dalam sikap, menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita dan pendapat yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.¹⁹

Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.²⁰

Budaya kerja di Kantor Kementerian Agama memiliki 5 (lima) prinsip budaya kerja yaitu; (1) Integritas, pegawai yang mempunyai integritas pribadi yang baik adalah orang yang selalu konsisten dalam kata dan perbuatan; (2) Profesionalisme, merupakan bekerja secara disiplin dan tepat waktu dengan hasil terbaik yang terampil handal serta bertanggungjawab dalam menjalankan profesinya; (3) Inovasi adalah mengkreasikan hal baru yang lebih baik (4) Tanggungjawab merupakan bekerja secara tuntas dan konsekuen. (5) Keteladanan artinya pegawai menjadi contoh yang baik bagi orang lain, muncul dari sikap perilaku yang dinyatakan secara sadar maupun tidak disadari.²¹ Guru maupun kepala madrasah di lingkungan Kementerian Agama diharapkan mampu menjadi tauladan utama bagi kemajuan madrasah sesuai dengan 5 Nilai Budaya Kerja Kementrian Agama Republik Indonesia, yaitu:

1. Integritas : Keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar
2. Profesionalitas : Bekerja secara disiplin, kompeten dan tepat waktu dengan hasil terbaik
3. Inovasi : Menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik

¹⁹ Gering Supriyadi, dan Guno Tri, *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2003), h. 8.

²⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), h. 63.

²¹ Supriyadi, dan Guno *Budaya Kerja*, h. 32.

4. Tanggung jawab : Bekerja secara tuntas dan konsekuen
5. Keteladanan : Menjadi contoh yang baik bagi orang lain

Lahirnya 5 Budaya Kerja Kementerian Agama RI, untuk menjawab keinginannya yang ingin mengembalikan citra dan kepercayaan masyarakat, baik kementerian agama dimata publik, yang dibuktikan dengan kinerja yang baik. Maka upaya pelayanan kepada publik berbasis akuntabilitas dan transparansi harus didukung oleh pelayanan yang ikhlas dari seluruh pegawainya.

Tercanangkannya lima nilai budaya sebagai sebuah nilai, aparatur kemenag memiliki arus kuat yang di hamparkan untuk meniti dan menata langkah gerakannya sehingga kuat dalam arus perubahan yang sedang berjalan cepat. Kita tidak sedang meniti buih yang cepat bergerak namun pecah menjadi serpihan ombak dan cipratan kecil air yang tidak mengubah apa-apa, lalu kembali menjadi buih yang kembali terdampar. Perubahan dilakukan dengan sebuah perencanaan terukur dan penataan program yang bernilai guna dan kontekstual, ini mutlak dibutuhkan sehingga akselerasi perubahan berjalan dalam pengarusutamaan yang jelas dan tepat. Bila lima nilai tersebut tidak terintensifkan dalam helaan napas dan tindakan yang akan dilakukan, maka seorang aparatur akan semata menjadi buih kecil di tengah samudra yang luas.²²

Sebuah pesan kuat, dibutuhkan pembatinan dan refleksi atas pesan tersebut. Namun, menteri agama optimis, 5 nilai budaya kerja yang bila dijadikan ruh bekerja dan mengabdikan setiap aparatur Kementerian agama, maka seluruh aparturnya mampu menjadi bagian dari sejarah dari hasil perubahan tersebut, menjadi penggerak (muharrik) dan pendorong perubahan tersebut, dan tentu tidak akan tertinggal atau ketinggalan. Mengikat kinerja dan pengabdian dengan lima nilai budaya kerja menjadi mutlak adanya.

Nilai budaya kerja yang pertama adalah integritas. Integritas merupakan sebuah standar moralitas dan etika seseorang, tidak ada hubungannya dengan situasi yang kebetulan ada di sekitar dan tidak mendorong kecepatan. Konsep integritas itu sendiri di dalamnya mengidentikkan dengan kata hati, akuntabilitas

²² Kemenag RI, *Mengikat Kinerja dengan 5 Nilai Budaya Kerja*, (Jakarta: Ikhlas Beramal "Media Informasi Kementerian Agama, 2015), Edisi 91 Januari-Februari 2015, ISSN 1979-2972, h. 7.

moral, komitmen moral, dan konsistensi moral seseorang²³ antara perilaku yang ditunjukkannya dan nilai-nilai atau prinsip-prinsip tertentu.²⁴

Filsuf Herb Shepherd dalam Antonius, menyebutkan bahwa integritas diri sebagai kesatuan yang mencakup empat nilai, yaitu perspektif (spiritual), otonomi (mental), keterkaitan sosial, dan tonus (fisik). George Sheehan menjabarkan integritas diri sebagai kesatuan empat peran, yaitu menjadi binatang yang baik (fisik), ahli pertukangan yang baik (mental), teman yang baik (sosial), dan orang suci (spiritual).²⁵

Adrian Gostick & Dana Telford dalam buku mereka, *Keunggulan integritas*, menyebutkan beberapa pengertian integritas yang mereka kumpulkan dari beberapa sumber. Disitu disebutkan bahwa kamus Merriam-Webster yang paling mutakhir mendefinisikan integritas sebagai ketaatan yang kuat pada sebuah kode, khususnya nilai moral atau nilai artistik tertentu. Definisi lain dari beberapa pakar disebutkan: Jim Burke (Johnson & Johnson) menyebutnya sebagai "suatu mekanisme yang membuat individu dan organisasi mempercayai Anda"; Millard Fuller (Habitat for Humanity) menggambarkan integritas sebagai "konsistensi terhadap apa yang dianggap benar dan salah dalam hidup Anda"; Shelly Lazarus (pimpinan dan CEO Ogilvy Mather Worldwide) menjelaskan orang yang berintegritas sebagai "mengedepankan serangkaian kepercayaan dan kemudian bertindak berdasarkan prinsip"; Wayne Sales (presiden dan CEO Canadian Tyre) memberikan definisi yang sederhana, yaitu "Integritas berarti melakukan hal yang benar"; Diane Peck (Safeway) percaya bahwa "setiap individu harus mendefinisikan sendiri arti integritas".²⁶

²³ L. S Paine, *Managing Organizational Integrity*, (USA: Harvard Business Review, 1994), h. 253.

²⁴ Lihat Pula Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20, h. 709-734. Yukl, G., & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organization. *Handbook of Industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press. Becker, T. E. (1998). Integrity in organisations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 154– 161, doi: 10.5465/AMR.1998.192969.

²⁵ Antonius Gea, dkk., *Character Building I: Relasi dengan Diri Sendiri*. Edisi Revisi, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 135-136.

²⁶ Adrian Gostick, and Dana Telford, *Keunggulan Integritas* (Judul asli: *The Integrity Advantage*. Alih bahasa: Fahmi Ihsan), (Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer, 2006), h. 13-14.

Dengan demikian integritas adalah konsistensi atau keteguhan yang tidak dapat tergoyahkan dalam menjunjung nilai-nilai keyakinan dan prinsip, atau integritas merupakan konsep yang menunjukkan konsistensi atau keteguhan tindakan dengan nilai-nilai dan prinsip. Jika pada etika, integritas dapat diartikan sebagai kebenaran dan kejujuran tindakan yang dilakukan seseorang.

Untuk dapat menghasilkan kinerja baik di tempat kerja, seseorang harus ada dalam dirinya sifat jujur, berani, berdaya juang, membangun hubungan baik, pandai mengorganisasikan diri sendiri, teratur, dan terencana dengan baik. Wujud kepemilikan integritas diri itu muncul dalam bentuk kinerja atau hasil kerja baik.²⁷ Hasil penelitian yang dilakukan oleh Karapinar menunjukkan bahwa integritas berkorelasi signifikan dengan kinerja pegawai.²⁸ Hasil penelitian yang dilakukan oleh Awaluddin juga menunjukkan bahwa integritas berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai.²⁹

Selanjutnya budaya madrasah yang dapat meningkatkan kinerja Kepala Madrasah adalah profesionalitas. Profesionalitas merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang.³⁰ Menurut Kusnandar profesionalitas adalah sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya. Profesionalitas sebagai komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya itu.³¹

²⁷ Arfah Salwa, Yuwaldi Away, dan Mirza Tabrani, Pengaruh Komitmen, Integritas Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (Kip) Aceh, Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah, ISSN 2302-0199, h. 58-67.

²⁸ Lihat O. Karapinar, *Integrity as it relates to job performance, organizational citizenship behavior and withdrawal behavior: moderating effect of organizational justice*, Psychology, Thesis, (Ankara: Middle East Technology University, 2015).

²⁹ L. Awaluddin, Adam. L. O. B., dan Maharni, S. W., *The Effect of Job Satisfaction, Integrity and Motivation on Performance*, The International Journal of Engineering and Science, 5, ISSN: 0020-7225, <https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-engineering-science>, h. 47-52.

³⁰ Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya, 2006), h. 46.

³¹ Kusnandar, *Guru Profesional*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2007), h. 214.

Menurut A.S. Moenir, profesionalitas kerja merupakan tolak ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kinerja instansi pemerintah dalam melaksanakan program kerjanya. Secara konseptual prosedur diartikan sebagai langkah-langkah sejumlah instruksi logis untuk menuju pada suatu proses yang dikehendaki. Proses yang dikehendaki tersebut berupa pengguna-pengguna sistem proses kerja dalam bentuk aktivitas, aliran data, dan aliran kerja. Prosedur operasional standar adalah proses standar langkah-langkah sejumlah instruksi logis yang harus dilakukan berupa aktivitas, aliran data, dan aliran kerja.³²

Selanjutnya menurut Handoko, Profesionalitas kerja adalah suatu sistem kerja dan aliran kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan; menggambarkan bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku; menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan kegiatan berlangsung; sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan dan pengadministrasian pekerjaan harian sebagaimana aturan yang ditetapkan; menjamin konsistensi dan proses kerja yang sistematis; dan menetapkan hubungan timbal balik antarsatuan kerja. Metode merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan instansi.³³

Beberapa karakteristik dari seorang profesionalitas antara lain: (1) merasa bangga dengan pekerjaannya dan menunjukkan komitmen terhadap kualitas; (2) mempunyai tanggung jawab yang besar dapat mengantisipasi sehingga dapat berinisiatif; (3) ingin menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas dan ikut terlibat dalam tugas di luar peranan yang ditugaskan kepadanya; (4) ingin terus belajar untuk meningkatkan kemampuannya dan meningkatkan kemampuannya untuk melayani; (5) mendengar kebutuhan para pelanggan serta dia adalah pemain dalam satu tim; (6) dapat dipercaya dan jujur, terus terang dan royal selanjutnya, dan (7) terbuka terhadap kritik yang konstruktif dan mau meningkatkan dan menyesuaikan dirinya.

³² AS. Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), h. 69.

³³ T Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2004), h. 69.

Sikap profesional Kepala Madrasah sangat diperlukan untuk menghadapi pendidikan di era global. Sebagai guru memiliki tugas tambahan, Kepala Madrasah tidak hanya mengajar tetapi juga mendidik, memelihara, membimbing dan membentuk kepribadian guru dan siswa. Kesalahan Kepala Madrasah dalam memahami profesi akan mengakibatkan pergeseran fungsi Kepala Madrasah secara perlahan. Hubungan antara guru dan siswa yang saling membutuhkan berubah menjadi hubungan yang sama-sama acuh tak acuh, tidak bahagia dan membosankan. Profesionalisme guru ditentukan oleh perilaku, kemauan dan kemampuan dengan syarat utama. Profesionalisasi harus dipandang sebagai proses yang berkelanjutan, sehingga sikap dan guru profesional benar-benar terbentuk dalam proses ini, pendidikan pra-jabatan, peningkatan pendidikan, termasuk dalam pembinaannya dari organisasi profesional dan tempat kerja, masyarakat terhadap profesi pelatihan guru, penegakan kode etik profesi, sertifikasi, peningkatan kualitas calon guru, penghargaan, dan lain-lain secara kolektif menentukan seseorang termasuk pengembangan profesional guru.³⁴

Sudrajat menjelaskan bahwa profil guru profesional di abad ke-21 yang merupakan era global, yaitu; (1) memiliki kepribadian yang dewasa dan berkembang; (2) penguasaan sains yang kuat; (3) keterampilan untuk membangkitkan siswa ke sains dan teknologi; dan (4) pengembangan profesional secara berkelanjutan.³⁵

Profesionalitas kepala madrasah adalah cara berpikir kepala madrasah tentang profesi mereka, mengapa mereka harus profesional, dan bagaimana mereka bersikap dan menerapkan pengetahuan dan keterampilan mereka yang terkait dengan profesi mereka. Banyak penelitian telah menemukan bahwa peningkatan profesionalisme akan mendorong peningkatan penghargaan (profesionalisasi) yang akan diperoleh kepala madrasah dengan tepat. Selain itu, ini sebenarnya harus saling melengkapi, karena ketika guru melakukan banyak upaya dalam meningkatkan kualitas pengajaran mereka, mereka membutuhkan

³⁴ Sudrajat, Teachers Professionalism and The Challenge Of Education In A Global Era, AL MURABBI Vol.3, No. 2, Januari 2017 p-ISSN: 2406-775X/e-ISSN: 2540-7619, <http://ejournal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/murabbi/article/view/2591/1906>, h. 211-227.

³⁵ *Ibid.*

motivasi sebagai gantinya. Kalau tidak, mereka mungkin bahkan tidak berpikir untuk meningkatkan kualifikasi mereka selama mereka dapat memberikan apa yang mereka miliki kepada siswa. Meskipun demikian, beberapa penelitian dalam isu-isu terkait melaporkan temuan berbeda bahwa profesionalisme dan profesionalisasi adalah pengganti. Namun, perbedaan temuan ini masih diperdebatkan dan diamati terlebih dahulu.³⁶

Kepala madrasah professional harus memelihara budaya sekolah dengan sistem sosial yang ada dalam warga madrasah dalam konteks sosial budaya pendidikan di masyarakat. Kepala madrasah professional adalah kepala madrasah yang memegang teguh nilai dan etika serta budaya profesi sesuai dengan konteks sosial budaya pendidikan di masyarakat. Seorang pemimpin professional lembaga pendidikan madrasah dapat dilihat dari atribut yang melekat pada dirinya. Seorang pemimpin professional adalah pemimpin yang dapat dipercaya, dan orang-orang yang ada disekelilingnya akan tumbuh dan kemudian menghormatinya. Hal ini dikarenakan ia memiliki atribut sebagai berikut: ia adalah orang yang loyal kepada lembaga yang dipimpinnya, menunjukkan kepedulian kepada orang lain. Ia juga adalah seorang yang memiliki watak yang terpuji seperti jujur, cakap, tulus, pegang janji, sesuai antara perkataan dan perbuatan, berani, lurus, dan kreatif.

Hasil penelitian Muh. Kadarisman menjelaskan bahwa profesionalisme dan kompetensi secara langsung memengaruhi kinerja mereka secara positif dan signifikan.³⁷ Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi profesional terhadap guru kinerja ekonomi 17,8%. Kompetensi profesional pada kinerja ekonomi guru melalui motivasi kerja adalah 28%. Lingkungan kerja pada kinerja ekonomi guru sebesar 41,2%. Lingkungan kerja pada kinerja ekonomi guru melalui motivasi kerja 77,7%. Motivasi kerja pada kinerja ekonomi guru sebesar 48,2%. Kesimpulan dari penelitian yang

³⁶ Cipto Wardoyo, Aulia Herdiani & Sulikah, *Teacher Professionalism: Analysis of Professionalism Phases*, International Education Studies; Vol. 10, No. 4; 2017, ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039, Published by Canadian Center of Science and Education, <https://doi.org/10.5539/ies.v10n4p90>, h. 90-100.

³⁷ Muh. Kadarisman, *The Effect of Professionalism and Competence on The Performance of Regional Representatives Council*, Journal of Administrative Science & Organization, January 2011, Volume 18, Number 1, h. 53-62.

dilakukannya adalah kinerja guru semakin baik ketika kompetensi profesional seorang guru lebih baik, nilai total lebih besar dari pengaruh langsung kompetensi profesional terhadap kinerja guru ekonomi, lingkungan kerja yang lebih baik membuat kinerja ekonomi guru lebih baik, nilai total lebih besar dari pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja guru ekonomi, dan semakin banyak guru ekonomi memiliki motivasi kerja yang tinggi, semakin baik kinerjanya.³⁸

Kemudian budaya madrasah yang dapat meningkatkan kinerja kepala madrasah adalah inovasi. Inovasi dapat dipahami sebagai dasar kontribusi pribadi dan bukan sekedar untuk pemenuhan dari suatu keadaan yang dibutuhkan atau sekedar budaya kebiasaan. Basis untuk berinovasi adalah lebih pada tingkat dasar dari kegiatan atau perbaikan seseorang. Inovasi adalah lebih pada pengembangan produk dan respon perilaku terhadap perbedaan-perbedaan.³⁹ Kepala madrasah yang inovatif adalah yang aktif mencari ide-ide baru, dan mengalami proses pelaksanaan yang terus berkesinambungan, tidak terhenti dalam satu waktu saja melainkan terus berlangsung. Dan mengalami proses perubahan. Perubahan ini mesti menunjukkan sifat-sifat baru dan asli untuk mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan kurikulum di madrasah. Kecakapan dan keberhasilan penggunaan pendekatan yang inovatif perlu disesuaikan dengan biaya, waktu, tenaga dan penggunaannya. Hasil inovasi kepala madrasah yang telah dilaksanakan di madrasah dan dapat dibuktikan keberhasilannya.

Kepala madrasah merupakan inovator yang pada dasarnya dituntut untuk memiliki kemampuan dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui inovasi pendidikan. Kepala madrasah sebagai inovator pendidikan mau tidak mau harus meningkatkan kemampuan diantaranya: (1) Teknologi yang merupakan kekuatan pendorong terhadap inovasi dan kesuksesan. Teknologi memang merupakan salah satu sumber inovasi, akan tetapi bukanlah satu-satunya. Kenyataannya saat ini

³⁸ Sri Pujiastuti, Murwatningsih Murwatningsih, dan Fahrur Rozi, *The Influence of Professional Competence and Working Environment to The Teachers Performance of The Economic Teachers in Senior High School At Pemalang Regency Through Their Working Motivation*, Journal of Economic Education, Vol 6 No 2 (2017): November 2017, <https://journal.unnes.ac.id>, h. 151-160.

³⁹ Stepshen Carter, *Renaissance Management: The Rebirth Energy and Innovation in people and Organisation*, (USA : Biddles Ltd, Guilford and King's Lynn. 1999), h. 44.

banyak kepala madrasah yang berupaya meraih keberhasilan untuk berinovasi. dan (2) Ada kreativitas yang tergantung gagasan-gagasan yang dimunculkan. Seorang inovator adalah orang yang berhasil mengambil peluang-peluang untuk mewujudkan gagasan-gagasan yang ada dan secara realita dapat dikembangkan.

Rogers mengatakan, terdapat tiga ciri utama yang seharusnya ada dalam gagasan baru atau inovasi untuk dapat diterima sebagai bagian dari kehidupan kelompok, yaitu: (1) memiliki keuntungan relatif (*relative advantage*), (2) mempunyai kecocokan dengan nilai atau karakter budaya individu dan kelompok (*compatibility*), (3) tingkat kesulitan yang sedang (*complexity*), dapat diujicobakan (*trialability*), dan dapat diamati (*observability*).⁴⁰

Inovasi dalam konteks kinerja kepala madrasah berhubungan dengan pengetahuan-pengetahuan baru yang berhubungan dengan suatu kegiatan tertentu, metode atau strategi baru, strategi mengorganisasikan kerja sesuai program, strategi penyampaian, dan sebagainya. Semua itu merupakan bentuk-bentuk inovasi dalam mewujudkan tujuan organisasi madrasah yang terkait langsung dengan kerja kepala madrasah. Kepala madrasah dalam menyikapi suatu inovasi nampaknya beragam, ada yang langsung menerimanya, ada yang meneliti lebih dahulu dan memutuskan untuk menerimanya untuk dirinya sendiri, ada yang berinteraksi dengan sistem terlebih dahulu kemudian mempertimbangkan untuk menerima inovasi tersebut, namun tidak sedikit pula yang menolak inovasi tersebut.

Proses keputusan inovatif menurut Rogers melewati lima tahap yaitu: (1) tahap pengetahuan, (2) tahap persuasi, (3) tahap keputusan, (4) tahap implementasi, dan (5) tahap konfirmasi.⁴¹ Keinovatifan berkaitan erat dengan cepat atau lambatnya seseorang dalam mengadopsi suatu inovasi tertentu. Kecepatan seseorang untuk menerima inovasi sangat berbeda-beda dari satu individu dengan individu lainnya. Misalnya para kepala madrasah dalam suatu madrasah bisa menerima inovasi manajemen pendidikan yang berbeda-beda.

⁴⁰ Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation*, (New York: Free Press, 1995), h. 16.

⁴¹ *Ibid.*, h. 16

Kepala madrasah yang satu mungkin akan segera menerima dan mengimplementasikan inovasi tersebut segera setelah inovasi itu diperkenalkan. Sementara kepala madrasah yang lainnya barangkali agak lambat dalam menerimanya karena masih mempertimbangkan banyak hal. Kecepatan untuk menerima suatu inovasi atau yang disebut keinovatifan menurut Rogers adalah derajat atau tingkatan di mana seorang individu atau suatu unit penerima tertentu menerima suatu gagasan atau inovasi baru relatif lebih awal dibandingkan dengan anggota lainnya.⁴² Dilihat dari kecepatan seseorang menerima inovasi, Rogers mengklasifikasikannya atas lima kategori yakni: inovator, penerima awal, mayoritas awal, mayoritas akhir, dan laggard.⁴³

Berbagai hasil penelitian menyatakan bahwa sikap inovatif kepala madrasah berdampak terhadap komitmen kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Sofyan Iskandar menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara keinovatifan guru dengan kemampuan mengelola pembelajaran guru dengan kontribusi relatif sebesar 20,12% dari variabel lain. Hubungan ini juga bersifat linear sehingga dapat diprediksi bahwa makin tinggi tingkat keinovatifan guru, maka makin baik pula kemampuan mengelola pembelajarannya.⁴⁴

Selanjutnya Ozgur Yilmaz dan Duygu Mutlu Bayraktar dalam penelitiannya *Teachers' attitudes towards the use of educational technologies and their individual innovativeness categories* menemukan bahwa untuk menguji sikap guru terhadap teknologi pendidikan dalam hal inovasi individu. Berdasarkan temuan yang diperoleh, hasil berikut tercapai: Ditentukan bahwa kategori inovasi individu guru yang bekerja di Istanbul antara tahun akademik 2011-2012, mereka berada di kategori Early Adopters dengan rasio 41,2% tertinggi, dalam kategori Late Mayoritas dengan rasio minimum 14,7%. Menurut hasil ini, ada perbedaan yang signifikan dalam kategori inovasi individu guru sukarela. Kita dapat

⁴² Rogers, *Diffusion of Innovation*, h. 252.

⁴³ *Ibid.*, h. 264-265.

⁴⁴ Sofyan Iskandar, *Kemampuan Pembelajaran dan Keinovatifan Guru*, Jurnal Pendidikan Dasar Nomor: 9 April 2018, h. 110.

mengatakan bahwa usia (20-30 tahun, f 47.1) sebagai karakteristik demografis kelompok studi memengaruhi kategori inovasi individu kelompok studi.⁴⁵

Selanjutnya budaya madrasah yang dapat meningkatkan kinerja kepala madrasah adalah tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatan yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggungjawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajibannya. Prinsip tanggungjawab merupakan perihal yang sangat penting di dalam hukum perlindungan konsumen. Dalam kasus pelanggaran hak konsumen, diperlukan kehati-hatian dalam menganalisis siapa yang harus bertanggungjawab dan seberapa jauh tanggung jawab dapat dibebankan kepada pihak-pihak terkait.⁴⁶

Menurut Zuchdi Tanggung jawab merupakan suatu sikap dan perilaku seorang individu dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang harus ia lakukan, baik tugas terhadap Tuhan YME, negara, lingkungan dan masyarakat serta dirinya sendiri.⁴⁷ Disisi lain Flippo menyatakan bahwa tanggung jawab, adalah kewajiban seseorang untuk melakukan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan arahan.⁴⁸ Tanggung jawab merupakan keputusan rasional, yang pada gilirannya membenarkan dan meminta seseorang bertanggung jawab atas tindakan mereka lakukan.⁴⁹

Tanggung jawab merupakan nilai moral penting dalam kehidupan bermasyarakat. Tanggung jawab ialah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatan manusia. Tanggung jawab sudah menjadi kodrat manusia, artinya sudah menjadi bagian hidup manusia. Seperti yang dijelaskan dalam hadist berikut:

عَبْدُ اللَّهِ بْنُ عُمَرَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ، قَالَ: كُلُّكُمْ رَاعٍ فَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَ

⁴⁵ Ozgur Yilmaz dan Duygu Mutlu Bayraktar, *Teachers' attitudes towards the use of educational technologies and their individual innovativeness categories*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 116 (2014), h. 3458-3461

⁴⁶ Shidarta, *Hukum Perlindungan Konsumen*, (Jakarta : Grasindo, 2000), h. 59

⁴⁷ Zuchdi, D & Ode, Sismono La, *Pendidikan Karakter Konsep Dasar dan Implementasi di Perguruan Tinggi*, (Yogyakarta: UNY Press, 2013), h. 27.

⁴⁸ E.B.Flippo, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Erlangga, 1994), h. 281.

⁴⁹ Will Barrett, "Responsibility, Accountability and Corporate Activity," Online Opinion: Australia's E-journal of Social and Political Debate, August 25, 2004, <http://www.onlineopinion.com.au/print.asp?article=2480#>.

وَأَلِدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: Abdullah bin Umar ,dia berkata: Rasulullahbersabda “Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap rakyat yang dipimpinnya. Seorang raja memimpin rakyatnya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang suami memimpin keluarganya,dan akan ditanya kepemimpinannya itu. Seorang ibu memimpin rumah suaminya dan anak-anaknya, dan dia akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang budak mengelola harta majikannya dan akan ditanya tentang pengelolaanya. Ingatlah bahwa kalian semua memimpin dan akan ditanya pertanggung jawabannya atas kepemimpinannya itu.”

Hadis di atas menjelaskan bahwa setiap manusia adalah pemimpin dan harus bertanggung jawab terhadap apa yang dipimpin atau apa yang dilakukan. Tanggung jawab adalah sikap dan prilaku seseorang untuk melakukan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan terhadap dirinya sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan Yang Maha Esa.⁵⁰

Tanggung jawab itu bersifat kodrati, artinya sudah menjadi bagian kehidupan manusia, bahwa setiap manusia pasti dibebani dengan tanggung jawab. Apabila ia tidak mau bertanggungjawab, maka ada pihak lain yang memaksakan tanggung jawab itu. Dengan demikian tanggung jawab itu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu dari sisi pihak yang berbuat dan dari sisi kepentingan pihak lain.

Tanggung jawab adalah ciri manusia beradab (berbudaya). Manusia merasa bertanggungjawab karena ia menyadari akibat baik atau buruk perbuatannya itu dan menyadari pula bahwa pihak lain memerlukan pengabdian atau pengorbanannya. Untuk memperoleh atau meningkatkan kesadaran bertanggungjawab perlu ditempuh usaha melalui pendidikan, penyuluhan, keteladanan, dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Indikator nilai karakter tanggung jawab menurut Nurul Zuriah dalam bukunya ada 3, yaitu: (1) Menyerahkan tugas tepat waktu; (2) Mengerjakan sesuai

⁵⁰ Anas Salahudin, *Pendidikan Karakter Berbasis Agama & Budaya Bangsa*, (Bandung: Pustaka setia, 2013), h. 112.

petunjuk; dan (3) Mengerjakan tugas berdasarkan hasil karya sendiri.⁵¹ Agus Zaenal Fitri dalam bukunya juga mengemukakan beberapa indikator nilai karakter tanggung jawab, yaitu: (1) Mengerjakan tugas dan pekerjaan rumah dengan baik; (2) Bertanggung jawab atas setiap perbuatan; (3) Melakukan piket sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan; dan (4) Mengerjakan tugas kelompok secara bersama-sama.⁵²

Berdasarkan PP Nomor 10 Tahun 1979, tanggung jawab adalah kesanggupan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menanggung resiko atas keputusan yang diambilnya. Hasil penelitian Nurdin Yusuf menunjukkan bahwa Tanggung jawab dengan nilai koefisien sebesar 0,298 memiliki pengaruh signifikan dengan kinerja pegawai. Berarti jika tanggung jawab meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai dengan ketentuan variabel lain konstan. Analisis t hitung sebesar 4,754 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 ($\text{sig} < 0,05$) berarti H_1 diterima yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara tanggung jawab dengan kinerja pegawai (Y).⁵³

Hal ini didukung oleh penelitian Hilda Christiana yang menyatakan bahwa aspek tanggung jawab berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik Etnis Jawa maupun Etnis Cina Pada $\alpha = 0,025$ ($0,05/2$) besarnya p harus lebih kecil dari 0,025 agar hipotesis pertama dapat diterima. Berdasarkan kriteria tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini terbukti kebenarannya karena nilai p untuk koefisien regresi variabel aspek tanggung jawab dalam pengembangan karir masing-masing sebesar 0.024 dan 0.000 serta koefisien regresi bernilai positif sebesar 0.255 dan 0.518. Berdasarkan kriteria pengujian

⁵¹ Nurul Zuriah, *Pendidikan Moral & Budi Pekerti Dalam Perspektif Perubahan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 232.

⁵² Agus Zaenal Fitri, *Pendidikan Karakter Berbasis Nilai dan Etika di Sekolah*, (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 43.

⁵³ Nurdin Yusuf, *Pengaruh Kepemimpinan, Tanggung Jawab, Kedisiplinan Dan Kerjasama Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Gorontalo*, Jurnal Gorontalo Riview, Vol. 1 No. 1 April 2018, h. 15-28.

tersebut maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini diterima.⁵⁴

Sultan mengemukakan bahwa tanggung jawab dalam meningkatkan prestasi kerja mencakup bekerja secara tekun dan berdedikasi tinggi, memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat, bertanggung jawab, mengkoordinasikan dalam sumber daya organisasi, bekerja secara efisien dan efektif sesuai analisis organisasi, memberikan solusi pada manajemen organisasi sebagai andil tanggung jawab memberdayakan dan mendayagunakan organisasi.⁵⁵

Selanjutnya budaya madrasah yang dapat meningkatkan kinerja Kepala Madrasah adalah keteladanan. Keteladanan adalah tindakan atau setiap sesuatu yang dapat ditiru atau diikuti oleh seorang dari orang lain yang melakukan atau mewujudkannya, sehingga orang yang diikuti disebut dengan teladan. Namun keteladanan yang dimaksud disini adalah keteladanan yang dapat dijadikan sebagai alat pendidikan Islam, yaitu keteladanan yang baik. Sehingga dapat didefinisikan bahwa metode keteladanan uswah adalah metode pendidikan yang diterapkan dengan cara memberi contoh-contoh teladan yang baik yang berupa perilaku nyata, khususnya ibadah dan akhlak.

Sedangkan menurut *Ishlahunnissa'* keteladanan berarti penanaman akhlak, adab, dan kebiasaan-kebiasaan baik yang seharusnya diajarkan dan dibiasakan dengan memberikan contoh nyata. Keteladanan dalam pendidikan adalah pendekatan atau metode yang berpengaruh dan terbukti paling berhasil dalam mempersiapkan dan membentuk serta mengembangkan potensi peserta didik.⁵⁶

Kata teladan dalam Alquran diibaratkan dengan kata-kata uswah yang kemudian dilekatkan dengan kata hasanah, sehingga menjadi padanan kata *uswatun hasanah* yang berarti teladan yang baik. Dalam Alquran kata uswah juga selain dilekatkan kepada Rasulullah saw. juga sering kali dilekatkan kepada Nabi

⁵⁴ Hilda Christiana, *Pengaruh Aspek Tanggung Jawab, Status Jabatan, Wewenang Dan Kompensasi Dalam Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Etnis Jawa Dan Etnis Cina*, (Semarang: Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, 2015), h. 74.

⁵⁵ Sultan, *Pendidikan, Keterampilan, dan Pelatihan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT. Grafindo Persada Nusantara, 2000), h. 43.

⁵⁶ *Ishlahunnisa'*, *Mendidik Anak Perempuan*, (Solo : PT Aqwa Media Profetika, 2010), h. 42.

Ibrahim as. Untuk mempertegas keteladanan Rasulullah saw. Alquran selanjutnya menjelaskan akhlak Rasulullah saw. yang tersebar dalam berbagai ayat dalam Alquran.⁵⁷

Menurut Hidayatullah bahwa setidaknya ada tiga unsur agar seseorang dapat diteladani atau menjadi teladan, yaitu sebagai berikut:⁵⁸

1. Kesiapan untuk dinilai dan dievaluasi. Kesiapan untuk dinilai berarti adanya kesiapan menjadi cermin baik untuk dirinya sendiri maupun untuk orang lain. Kondisi seperti ini akan berdampak pada kehidupan sosial di masyarakat, karena ucapan, sikap dan perilakunya menjadi sorotan dan teladan.
2. Memiliki kompetensi minimal. Seseorang dapat menjadi teladan apabila memiliki ucapan, sikap, dan perilaku untuk diteladani. Oleh karena itu kompetensi yang dimaksud adalah kondisi minimal ucapan, sikap dan perilaku yang harus dimiliki sehingga dapat dijadikan cermin baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain. Untuk itu guru harus memiliki kompetensi minimal sebagai seorang guru agar dapat menumbuhkan dan menciptakan keteladanan, terutama bagi peserta didiknya.
3. Memiliki integritas moral. Integritas merupakan adanya kesamaan antara apa yang diucapkan dan apa yang dilakukan. Inti dari integritas terletak pada kualitas istiqomahnya, yaitu berupa komitmen dan konsistensi terhadap profesi yang diembannya.

Berdasarkan pendapat di atas memiliki inti yang sama bahwa keteladanan merupakan perilaku terpuji yang patut dicontoh oleh orang lain, jadi dapat disimpulkan bahwa keteladanan adalah tindakan penanaman akhlak dengan menghargai ucapan, sikap dan perilaku sehingga dapat ditiru orang lain dengan berpedoman 3(tiga) unsur yaitu siap untuk dinilai dan dievaluasi, mempunyai kompetensi dan integritas moral. Jika hal ini telah dilaksanakan dan dibiasakan

⁵⁷ Abudin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 2001), h. 95.

⁵⁸ Furqon Hidayatullah, *Pendidikan Karakter: Membangun Peradaban Bangsa*, (Surakarta: UNS Press & Yuma Pustaka, 2010), h. 43.

dengan baik sejak awal maka akan memiliki arti penting dalam membentuk karakter sebagai seorang guru yang mendidik sekaligus kepala madrasah.

Keteladanan kepemimpinan yang diperlihatkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya, tentunya akan membuat pegawai meniru perbuatan yang dilakukan oleh pimpinan. Semakin baik keteladanan seorang pimpinan semakin baik pula karyawan mengikuti segala peraturan dan disiplin kerja yang berdampak terhadap kinerja pegawai.⁵⁹

Hasil penelitian Aulia Sofyan, dkk menyebutkan bahwa keteladanan pimpinan dan penerapan peraturan berpengaruh secara simultan terhadap disiplin pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya. Variabel keteladanan pimpinan memperoleh nilai koefisien beta sebesar 0,290 berdasarkan formula untuk mencari pengaruh analisis jalur $(\rho_{3zx1})^2$ yaitu $(0,290)^2$ maka didapat nilai pengaruh sebesar 0,08 yang dapat diartikan bahwa $\rho \neq 0$ dan variabel keteladanan pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis keteladanan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya dapat diterima dikarenakan kriteria penerimaan hipotesis telah terpenuhi. Jika dilihat dari nilai sig t pada tingkat kepercayaan 1%, maka dapat dijelaskan bahwa keteladanan pimpinan memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,872 dan nilai sig t sebesar 0,005, nilai sig t tersebut masih jauh di bawah nilai nilai sig. atau nilai α 0.01 yang menjadi batas persyaratan penerimaan hipotesis.⁶⁰

Hasil penelitian Stelios Orphanos and Margaret Terry Orr menunjukkan bahwa persiapan kepemimpinan yang inovatif memberikan efek langsung yang signifikan secara statistic pada praktik kepemimpinan kepala sekolah dan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kolaborasi dan kepuasan guru. Hasilnya memberikan implikasi kebijakan yang penting. Investasi dalam persiapan kepemimpinan memengaruhi praktik kepemimpinan yang menghasilkan

⁵⁹ Aulia Sofyan , Muhammad Adam , dan M. Shabri Abd. Madjid, *Pengaruh Keteladanan Kepemimpinan Dan Penerapan Peraturan Terhadap Disiplin Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya*, Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 4, No. 3, Agustus 2015, ISSN 2302-0199, h. 101- 111.

⁶⁰ Sofyan , dkk, *Pengaruh Keteladanan*, h. 111.

lebih banyak kondisi kerja guru yang positif, yang penting untuk meningkatkan pembelajaran siswa dan sebagai hasilnya desain dan peningkatan program persiapan kepemimpinan dapat memainkan peran penting dalam reformasi lembaga dan peningkatan sekolah.⁶¹

Berdasarkan paparan di atas maka diketahui terdapat beberapa faktor yang dianggap turut memengaruhi kinerja kepala madrasah, baik berdasarkan uraian teori maupun fakta-fakta empiris. Maka dalam rangka mengembangkan model teori dan mengatasi masalah kinerja kepala madrasah aliyah perlu dilakukan penelitian tentang “*Pengaruh Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Di Provinsi Sumatera Utara*”

B. Identifikasi Masalah

Hasil output AMOS 4.01 diperoleh nilai probabilitas eror 3,5291 10-14 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 dan nilai loading 0,756 artinya hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi dapat diterima. Penelitian ini mendukung penelitian Kotter dan Heskett (1992) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar dampaknya terhadap prestasi kerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat di kantor dan keempat UPTD terminal merupakan hasil dari penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya.⁶²

Bonner dan Sprinkle menyatakan bahwa ada tiga variabel yang dapat memengaruhi kinerja, yaitu: variabel orang, variabel tugas, dan variabel lingkungan. Variabel orang termasuk atribut yang dimiliki seseorang sebelum melakukan tugas seperti konten pengetahuan, pengetahuan organisasi,

⁶¹ Stelios Orphanos and Margaret Terry Orr, *Learning leadership matters: The influence of innovative school leadership preparation on teachers' experiences and outcomes*, Journal Educational Management Administration & Leadership 2014, Vol. 42(5) 680–700, DOI: 10.1177/1741143213502187, h. 680-700.

⁶² Soedjono, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 7 No. 1 Tahun 2005, h. 22-47.

kemampuan, kepercayaan diri, gaya kognitif, motivasi intrinsik, nilai-nilai budaya. Variabel tugas termasuk faktor-faktor yang bervariasi baik di dalam maupun di luar tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pengolahan dan respon modus siaga. Sementara itu, variabel lingkungan meliputi semua kondisi, keadaan, dan pengaruh di sekitar orang yang melakukan tugas tertentu, seperti tekanan waktu, akuntabilitas, tujuan yang telah ditetapkan dan umpan balik.⁶³

Soedjono menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.⁶⁴

Berdasarkan teori ini dijelaskan bahwa budaya organisasi menjadi faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja. Disisi lain terdapat pula faktor-faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja kepala madrasah, diantaranya: sikap inovatif, etika kerja, perilaku dan gaya kepemimpinan, kekuatan kepemimpinan, proses dalam tim, karakter tim, kepribadian, nilai budaya yang dianut, dan kemampuan atau keterampilan, kepuasan kerja, stress, motivasi, tingkat kepercayaan dan keadilan, proses belajar dan pengambilan keputusan. Namun menurut hemat peneliti yang paling dominan dari berbagai faktor tersebut yang dapat memberikan pengaruh yang besar dalam pembentukan kinerja kepala

⁶³ Sarah E. Bonner dan Geoffrey B. Sprinkle, “*The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research*”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27 Tahun 2002, [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6), h. 303-345

⁶⁴ Soedjono, *Pengaruh Budaya*, h. 22-47.

madrasah adalah budaya organisasi yang terdiri dari Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, Kinerja Kepala Madrasah Aliyah merupakan masalah yang kompleks dan dipengaruhi oleh banyak faktor. Oleh karena itu peneliti membatasi masalah penelitian ini, hanya untuk mencari pengaruh Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara. Subjek penelitian dibatasi hanya pada Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.

D. Rumusan Masalah

Sesuai dengan pembatasan masalah yang telah disebutkan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif integritas terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah terdapat pengaruh positif profesionalitas terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah terdapat pengaruh positif inovasi terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah terdapat pengaruh positif tanggung jawab terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah terdapat pengaruh positif keteladanan terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara?
6. Apakah terdapat pengaruh positif Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan secara bersama-sama terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh positif integritas terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.
2. Pengaruh positif profesionalitas terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.
3. Pengaruh positif inovasi terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.
4. Pengaruh positif tanggung jawab terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.
5. Pengaruh positif keteladanan terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.
6. Pengaruh positif Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan secara bersama-sama terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.

F. Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat secara teoritis dalam penelitian ini adalah dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara, serta sebagai masukan atau informasi bagi peneliti dalam pengkajian peningkatan kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kepala Madrasah

- 1) Sebagai bahan masukan dalam meningkatkan kinerja guna untuk peningkatan mutu layanan/pekerjaan.
- 2) Sebagai bahan masukan dalam melihat keterhubungan antara Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan dalam meningkatkan kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.

- c. Bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Memberikan masukan tentang upaya peningkatan kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara, mengingat kinerja Kepala Madrasah dapat dipengaruhi oleh Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan.
- d. Bagi peneli lainnya. Sebagai bahan pertimbangan untuk meneliti masalah yang sama di tempat yang berbeda, atau menjadi pertimbangan mencari indikator-indikator yang dapat memengaruhi kinerja Kepala Madrasah di tempat yang berbeda.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kinerja Kepala Madrasah

Kata kinerja merupakan kata yang diserap dari bahasa Inggris yakni *performance*. Kinerja merupakan tindakan nyata yang lahir dari perilaku-perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut *The New Encyclopedia Britanica* disebutkan: *performance is act of doing that which required by a contract* (Kinerja sebagai perbuatan terhadap pekerjaan yang wajib sesuai dengan perjanjian atau kontrak).¹ Kinerja disebut juga prestasi kerja, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku.² Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai (1) Sesuatu yang dicapai, (2) Prestasi yang diperlihatkan dan (3) Kemampuan kerja.³

Wahjosumidjo, mengartikan kinerja atau penampilan (*performance*) adalah sumbangan secara kualitatif maupun kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam suatu unit kerja.⁴ Sedangkan Syaiful Sagala mengatakan bahwa kinerja atau performansi memiliki pengertian yang bervariasi dalam manajemen. Salah satunya adalah perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realistis dan gambaran perilaku difokuskan pada konteks pekerjaan, yaitu perilaku diwujudkan untuk memperjelas deskripsi-deskripsi kerja, menentukan kinerja yang akan memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan.⁵ Di antara pakar ada yang berpendapat, bahwa penampilan atau kinerja atau *performance* adalah prestasi atau hasil kerja yang disumbangkan oleh seseorang atau kelompok dalam menunjang tercapainya

¹ William Benton, *The New Encyclopedia Britanica* (London: Encyclopedia Britanica Inc., 1974), vol. VII, h. 203.

² James L. Gibson, *et al.*, *Organisasi*, terj. Djoerban Wahid (Jakarta: Bina Aksara, 1989), h. 42.

³ Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Balai Pustaka*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Media, 2013), h. 503.

⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1999), h. 430.

⁵ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2007), h. 180.

tujuan suatu organisasi. Singkatnya penampilan atau kinerja (*performance*) adalah prestasi, kontribusi, sumbangan atau hasil kerja.

Menurut Bernardin and Russel “*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period*”.⁶ Berdasarkan pendapat Bernardin and Russel, kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Sementara itu menurut Ilgen and Schneider dalam Williams, “*Performance is what the person or system does*”.⁷ Hal senada dikemukakan oleh Mohrman et al dalam Williams sebagai berikut: “*A performance consists of a performer engaging in behavior in a situation to achieve results*”.⁸ Dari kedua pendapat ini, terlihat bahwa kinerja dilihat sebagai suatu proses bagaimana sesuatu dilakukan. Jadi, pengukuran kinerja dilihat dari baik-tidaknya aktivitas tertentu untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Pendapat yang lebih komprehensif disampaikan Armstrong sebagai berikut: *Performance means behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right – the product of mental and physical effort applied to tasks – and can be judged apart from results.*⁹ Pendapat ini selain menekankan hasil, juga menambahkan perilaku sebagai bagian dari kinerja. Menurut Armstrong, perilaku penting karena akan berpengaruh terhadap hasil kerja.

Menurut Byars dan Rue “*Performance refers to degree of accomplishment of the tasks that make up an individual’s job. It reflects how well an individual is fulfilling the requirements of a job*”.¹⁰ Pendapat Byars dan Rue diartikan bahwa kinerja atau performance mengacu pada derajat tingkat penyelesaian tugas yang

⁶ H.J. Bernardin, and J.E.A. Russel, *Human Resource Management 2nd Edition – An Experiential Approach*, (Singapore: McGraw-Hill, 1998), h. 239.

⁷ Richard, R. Williams, *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*, (London: Thomson Learning, 2002), h. 94.

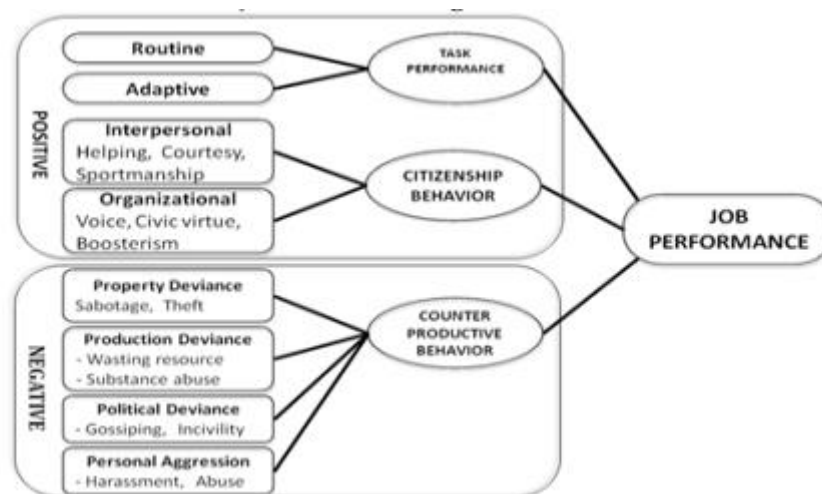
⁸ *Ibid.*

⁹ M. Armstrong, and A. Baron, *Performance Management – The New Realities*, (London: Institute of Personnel and Development, 1998), h. 16.

¹⁰ L. L. Byars, & Rue, L. W., *Human resources management*. (3rd ed.), (Boston: Irwin Inc, 1991), h. 250.

melengkapi pekerjaan seseorang. Hal ini mencerminkan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan tuntutan suatu pekerjaan.

Konsep kinerja didefinisikan Colquitt, LePine dan Wesson sebagai “*the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*”¹¹(nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi). Kinerja secara keseluruhan dijabarkan dalam gambar berikut ini:



Gambar 1: Dimensi-Dimensi Kinerja¹²

Berdasarkan gambar di atas, kinerja menurut Colquitt, LePine dan Wesson memiliki tiga dimensi yaitu: (1) kinerja tugas (*task performance*), dan (2) perilaku kesukarelaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif dan (3) perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) sebagai kontribusi perilaku negatif.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan tujuan dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu dalam sebuah organisasi. Kinerja dapat dipandang dari perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan.

¹¹ Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine & Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, (New York: McGraw Hill, 2009), h. 37.

¹² *Ibid.*, h. 51.

Oleh karena itu, tugas dalam konteks penilaian kinerja, tugas pertama pimpinan organisasi adalah menentukan perspektif kinerja yang mana yang akan digunakan dalam memaknai kinerja dalam organisasi yang dipimpinnya.

Sedangkan Kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.¹³ Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹⁴

M Daryanto menjelaskan bahwa kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah, mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar Pancasila yang bertujuan untuk: (1) Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. (2) Meningkatkan kecerdasan dan ketrampilan. (3). Mempertinggi budi pekerti. (4). Memperkuat kepribadian. Dan (5) Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.¹⁵ Disisi lain Mulyasa menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.¹⁶

Peraturan Menteri (Permen) Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah disebutkan bahwa Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak (TK), taman

¹³ Depdiknas, *Kamus Besar*, h. 420/796.

¹⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2002), h. 83.

¹⁵ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Reneka Cipta, 2010), h. 80.

¹⁶ E. Mulyasa, *Menejemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h. 126.

kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar (SD), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama (SMP), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas (SMA), sekolah menengah kejuruan (SMK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB), atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri.

Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah ditetapkan sebagai pengganti peraturan sebelumnya yakni PMA Nomor 29 Tahun 2014. Menyebutkan bahwa Kepala Madrasah terdiri atas 3 jenis yaitu: (1) Kepala Madrasah PNS pada madrasah yang diselenggarakan pemerintah (madrasah negeri); (2) Kepala Madrasah PNS pada madrasah yang diselenggarakan masyarakat (madrasah swasta); dan (3) Kepala Madrasah Bukan PNS pada madrasah yang diselenggarakan masyarakat (madrasah swasta). Pada PMA No. 58 Tahun 2017 dijelaskan bahwa tugas kepala Madrasah adalah (1) Manajerial dan (2) Pembelajaran dan pembimbingan.

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah (sekolah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan di atas, maka dapat dilihat bahwa kinerja Kepala Madrasah merupakan prestasi yang dicapai oleh Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan tujuan dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu dalam sebuah lembaga pendidikan.

Berkaitan dengan hasil tersebut, dalam Alquran Surah al-Taubah (9) ayat 105 semua manusia dituntut untuk melakukan kerja yang baik, memiliki nilai guna dan bermanfaat dengan konsep amal salih, karena setiap pekerjaan yang dilakukan mendapat perhatian dari Allah, Rasul-Nya dan orang-orang beriman.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
 فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٧٤﴾

Artinya: dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."¹⁷

Ayat di atas menjelaskan, *Bekerjalah kamu*, demi karena Allah semata dengan aneka amal yang saleh dan bermanfaat, baik untuk diri kamu maupun untuk masyarakat umum, *maka Allah melihat*, yakni menilai dan memberi ganjaran *amal kamu itu, maka Rasul-Nya serta orang-orang beriman* akan melihat dan menilai juga, kemudian menyesuaikan perlakuan mereka dengan amal-amal kamu itu dan selanjutnya *kamu akan dikembalikan* melalui kematian kepada Allah Swt. *Yang Maha Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu* sanksi dan ganjaran atas *apa yang telah kamu kerjakan*, baik yang nampak ke permukaan maupun yang kamu sembunyikan dalam hati.¹⁸

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Armstrong adalah sebagai berikut:¹⁹

- a. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain.
- b. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
- c. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

¹⁷ R.H.A. Soenarjo, *Alquran dan Terjemahnya*, cet. 18 (Madinah Al Munawwarah: Mujamma' Al Malik Fahd Li Thiba'at Al Mush-haf Asy-Syarif, 1428 H), h. 298.

¹⁸ Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, vol. 5, h. 711.

¹⁹ Armstrong, and Baron, *Performance Management*, h. 16-17.

- d. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
- e. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Dari uraian yang disampaikan oleh Armstrong, terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal.

Handoko menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di antaranya bakat, pendidikan dan pelatihan, lingkungan dan fasilitas, budaya kerja, motivasi dan kemampuan hubungan industrial, teknologi, manajemen, kesempatan berprestasi dan lain sebagainya. Berbicara tentang kinerja guru akan terkait dengan faktor-faktor pembentuknya baik secara langsung maupun tidak langsung, baik secara internal maupun secara eksternal.²⁰ Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Timpe menyatakan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*disposisional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan budaya organisasi.²¹

Menurut Lusthaus terdapat faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi, yaitu: *Pertama*, Lingkungan Eksternal, dimensi kunci yang dapat memengaruhi lingkungan adalah lingkungan eksternal yang terdiri dari lingkungan administratif, aturan, kebijakan, budaya sosial, ekonomi, teknologi.

²⁰ T. Hani. Handoko, *Manajemen Edisi II*, (Yogyakarta:BPFE, 2004), h. 26.

²¹ A, Dale Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja*, (Jakarta: Alex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 1992), h. 32.

kedua, Motivasi organisasi, hal yang memotivasi organisasi adalah sejarah, misi, budaya, insentif atau imbalan. Dan *ketiga*, Kapasitas organisasi, terdiri dari: Strategi kepemimpinan, Sumber daya manusia, Manajemen keuangan, Proses organisasi, Program manajemen, Infrastruktur, dan Rantai institusional.²² Faktor-Faktor kinerja organisasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:²³



Gambar 2: Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi menurut Lusthaus

Menurut Mahmudi, kinerja organisasi memang tidak semata-mata dipengaruhi oleh kinerja individual atau kinerja tim saja, namun dipengaruhi oleh faktor yang lebih luas dan kompleks, misalnya faktor lingkungan baik internal maupun eksternal. Faktor lingkungan meliputi faktor ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum yang didalamnya organisasi beroperasi. Selain faktor lingkungan eksternal, faktor lain yang memengaruhi kinerja organisasi adalah

²² Charles Lusthaus, *Enhancing Organizational Performance: A Toolbox for Self-assessment*, (Canada: International Development Research Centre, 1999), h. 46

²³ *Ibid.*,

kepemimpinan, struktur organisasi, strategi pilihan, dukungan teknologi, kultur organisasi dan proses organisasi.²⁴

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat dilihat, bahwa ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja suatu organisasi, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Adapun faktor internal seperti faktor personal, kepemimpinan, kerja tim, sistem, struktur organisasi, strategi pilihan, kultur organisasi, dukungan teknologi. Sedangkan faktor eksternal yang memengaruhi kinerja organisasi yaitu faktor situasional/ lingkungan (ekonomi, sosial, politik, keamanan dan hukum).

Robbins mengemukakan, untuk menilai kinerja seseorang, diperlukan tiga pendekatan, yakni: (1) pendekatan sikap, ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan, dan ketergantungan; (2) pendekatan perilaku, ini berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan antarpersonal dengan anggota lain organisasi termasuk menangani konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri; (3) pendekatan hasil, berkaitan dengan seberapa baik individu dapat menyelesaikan pekerjaannya, dan bagaimana usahanya menyelesaikan tugasnya.²⁵

Setiap organisasi pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa perencanaan prestasi dan terciptanya suatu prestasi organisasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan prestasi individual para pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa prestasi kerja organisasi merupakan hasil dari kerjasama antara pegawai yang bersangkutan dengan organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan, maka tujuan yang diinginkan, standar kerja yang diinginkan, sumber daya pendukung, pengarahan, dan dukungan dari manajer lini pegawai yang bersangkutan menjadi sangat vital. Selain itu sisi motivasi menjadi aspek yang terlibat dalam peningkatan prestasi kerja. Hal ini

²⁴ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: UPP. STIM YKPN, 2015), h. 21-22.

²⁵ Stephen, P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana dan Benyamin Molan, (Jakarta: Prenhallindo, 2006), h. 260.

sesuai dengan pendapat Torrington dan Hall yang menyatakan bahwa “Prestasi kerja dilihat sebagai hasil interaksi antara kemampuan individual dan motivasi”.²⁶

Mondy & Noe mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai: “Suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mereview dan mengevaluasi kinerja pegawai”.²⁷ Menurut Agus Dwiyanto penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup dilakukan dengan menggunakan indikator yang melekat pada birokrasi itu, seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi juga harus dilihat dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas dan responsivitas. Penilaian kinerja dari sisi pengguna jasa menjadi sangat penting karena birokrasi publik juga muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya memiliki stakeholder yang banyak dan memiliki kepentingan yang sering berbenturan satu sama lainnya menyebabkan birokrasi publik mengalami kesulitan untuk merumuskan misi yang jelas. Akibatnya, ukuran kinerja organisasi publik di mata para stakeholder juga berbeda-beda.²⁸

Sementara itu, menurut Cummings dan Schwab, penilaian kinerja pegawai pada umumnya memiliki dua fungsi sebagai berikut:²⁹

- a. Fungsi *summative* atau *evaluative*. Fungsi ini biasanya berhubungan dengan rencana pengambilan keputusan yang bersifat administratif. Sebagai contoh, hasil dari penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan gaji pegawai yang dinilai, memberikan penghargaan atau hukuman, promosi, dan mutasi pegawai. Dalam fungsi ini manajer berperan sebagai hakim yang siap memberikan vonis.
- b. Fungsi *formative*. Fungsi *formative* berkaitan dengan rencana untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan memfasilitasi keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka. Salah satu maksudnya adalah

²⁶ D.Torrington, & Hall, L. *Human Resource Management*, (Hemel Hempstead, Prentice Hall, 1998), h. 316.

²⁷ R.W. Mondy, and Noe, R.M, *Human Resource Management*, 4th Edition, (USA: Allyn and Bacon, 1990), h. 382.

²⁸ Agus Dwiyanto, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Public*, (Yogyakarta: UGM Press, 2006), h. 49.

²⁹ L.L. Cummings, and Schwab, D.P., *Performance in Organizations: Determinants and Appraisal*. Glenview, (Illinois: Scott, Foresman and Company, 1973), h. 5.

untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan pegawai. Manajer berperan sebagai konsultan yang siap untuk memberikan pengarahan dan pembinaan untuk kemajuan pegawai.

Sedangkan Stewart dan Stewart menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai dimaksudkan untuk:³⁰

- a. Memberikan *feedback* bagi pegawai. Agar efektif, maka masukan yang diberikan kepada pegawai harus jelas (tepat sasaran), deskriptif (menggambarkan contoh-contoh pekerjaan yang benar), objektif (memberikan masukan yang positif dan negatif), dan konstruktif (memberikan saran perbaikan).
- b. *Management by Objective*. Manajer menentukan target dan tujuan yang harus dicapai oleh setiap bawahan. Target dan tujuan tersebut harus disetujui oleh kedua belah pihak, dan evaluasi dilaksanakan berdasarkan pada hal-hal yang sudah disetujui bersama.
- c. *Salary review*. Hasil dari penilaian digunakan untuk menentukan apakah seseorang akan mendapatkan kenaikan atau penurunan gaji.
- d. *Career counselling*. Dalam pelaksanaan penilaian, manajer mempunyai kesempatan untuk melihat kemungkinan perjalanan karier pegawai, salah satunya bisa melalui pengiriman pegawai kedalam program diklat.
- e. *Succession planning*. Penilaian pegawai dapat membantu manajer dalam membuat daftar pegawai yang memiliki keterampilan dan kemampuan tertentu, sehingga jika ada posisi yang kosong, manajer bisa dengan cepat menunjuk seseorang.
- f. Mempertahankan keadilan. Adalah suatu hal yang wajar jika seseorang lebih menyukai seseorang dibanding orang lain. Penilaian pegawai dapat mengurangi terjadinya hal tersebut misalnya dengan melibatkan atasan dari atasan langsung kita untuk ikut secara acak dalam proses penilaian.
- g. Penggantian pemimpin. Sistem penilaian pegawai dapat mengurangi beban pekerjaan manajer baru yang tidak tahu menahu kondisi dan kompetensi

³⁰ Stewart, V. and Stewart, A. *Practical Performance Appraisal*, (England: Gower Press, 1977), h. 5.

pegawainya. Data yang ada dalam dokumen penilaian dapat digunakan sebagai informasi yang penting untuk mengetahui kompetensi dan mengenal bawahan lebih cepat dan mungkin akurat.

Dari uraian sebelumnya, terlihat bahwa penilaian kinerja memberikan banyak tujuan. Tujuan penilaian kinerja ini pada akhirnya akan memberikan manfaat, tidak hanya untuk pegawai yang bersangkutan, akan tetapi juga untuk organisasi. Perlu diingat bahwa penilaian kinerja tidak dimaksudkan untuk memberikan hukuman jika pegawai tidak dapat memenuhi capaian kinerja yang ditentukan.

Indikator kinerja dapat dimanfaatkan baik oleh pihak internal organisasi maupun pihak luar. Bagi pihak internal, indikator kinerja digunakan untuk melaporkan hasil kerja. Hal itu terkait dengan tujuan pemenuhan akuntabilitas manajerial. Indikator kinerja bagi manajemen dapat digunakan sebagai sarana melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Bagi pihak internal indikator kinerja digunakan untuk melakukan evaluasi dan pemantauan kinerja.

Secara umum, indikator kinerja memiliki peran antara lain: (1) Membantu memperbaiki praktik manajemen; (2) Meningkatkan akuntabilitas manajemen dengan memberikan tanggung jawab secara eksplisit dan pemberian bukti atas suatu keberhasilan atau kegagalan; (3) Memberikan dasar untuk melakukan perencanaan kebijakan dan pengendalian; (4) Memberikan informasi yang esensial kepada manajemen sehingga memungkinkan bagi manajemen untuk melakukan pengendalian kinerja disemua level organisasi; (5) Memberikan dasar untuk pemberian kompensasi kepada staf.

Menurut Mahmudi, indikator kinerja yang baik memiliki sifat memotivasi dan mengarahkan untuk mencapai hasil terbaik. Dalam hal ini fungsi indikator kinerja adalah sebagai alat untuk perbaikan bukan pengendalian. Indikator kinerja bukan seperti mikroskop yang digunakan untuk mencari dan mengamati elemen-elemen tersembunyi yang tidak tampak dalam suatu kehidupan organisasi, tetapi indikator kinerja tersebut merupakan cermin bagi organisasi untuk merefleksikan berbagai aspek aktivitas organisasi. Pihak luar akan melihat organisasi dari cermin

tersebut. Sementara pihak internal organisasi harus memastikan bahwa indikator kinerja yang dibuat tidak menimbulkan gambaran kinerja yang terdistorsi dan bias sehingga tidak sesuai dengan keadaan yang semestinya.³¹

Oleh karena itu, salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja adalah adanya apresiasi yang proporsional dan program pengembangan SDM yang tepat. Apresiasi diberikan kepada pegawai yang mampu mencapai atau melebihi tingkat kinerja yang diharapkan. Sedangkan program pengembangan pegawai diberikan kepada pegawai yang memerlukan *treatment* tertentu untuk meningkatkan kinerjanya.

Kinerja kepala Madrasah yang baik bukan muncul dengan sendirinya akan didapati banyak faktor yang melatarbelakanginya. Arikunto mengatakan secara global faktor-faktor yang memengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari: sikap, minat, intelegensi, motivasi dan kepribadian. Sedangkan yang termasuk faktor eksternal terdiri dari: sarana dan prasarana, insentif atau gaji, suasana kerja dan lingkungan kerja.³² Ia juga mengatakan bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan tergantung pada kualitas guru. Usaha untuk meningkatkan kualitas guru dapat dilakukan dengan memperhatikan: pola rekrutmen, pelatihan, status sosial, dan kondisi kerja, pengetahuan dan keterampilan, karakteristik personal, pengembangan profesional guru dan motivasi guru sendiri.³³

Menurut Meyer dan Peter Pipe bekerja adalah kulminasi tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya dan sifat-sifat keadaan eksternal. Misalnya bila seorang guru bekerja dengan baik penyebabnya mungkin masalah keterampilan, masalah upaya, dan atau masalah-masalah kondisi eksternal tempat bekerja.³⁴

Tingkat keterampilan adalah bahan mentah yang dibawa guru ke tempat kerja. Tingkat upaya adalah motivasi yang diperlihatkan guru untuk

³¹ Mahmudi, *Manajemen Kinerja*, h. 154.

³² Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), h. 40.


³³ *Ibid.*, h. 41.

³⁴ R. F. Meyer dan Peter Pipe, *Analyzing Performance* (Belmoth: Faeron Publisher, 1970), h. 330.

menyelesaikan pekerjaan. Scott mengatakan keterampilan berkaitan dengan apa yang dilakukan. Sedangkan tingkat upaya berkaitan dengan apa yang akan dilakukan. Perbedaan keduanya penting guna memahami diagnosis kerja.³⁵

Menurut Thomas S. Bateman dkk dalam Dale Timple menyebutkan kemampuan kinerja yang baik dipengaruhi oleh keadaan internal dan eksternal. Keadaan internal meliputi kemampuan yang tinggi dan kerja keras. Sementara keadaan eksternal meliputi pekerjaan yang mudah, nasib baik, bantuan-bantuan, rekan-rekan dan pemimpin yang baik.³⁶ Disisi lain Robin yang dikutip oleh Usman menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang meningkatkan kinerja, antara lain: (1) pekerjaan yang secara mental menantang; (2) imbalan yang setimpal; (3) kondisi kerja yang mendukung; dan (4) mitra kerja yang mendukung.³⁷

Dengan demikian, kepala madrasah efektif adalah kepala madrasah yang berhasil menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan menampilkan kualitas prima dalam manifestasi kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan kompetensi sosial. Persoalan kualitas kinerja ini berkaitan dengan kualitas-kualitas pribadi yang baik. Pentingnya kualitas ini menjadi garansi bagi kemenangan dan keberhasilan yang akan dicapai. Bahkan dalam Alquran dijelaskan mengenai pentingnya kualitas, dengan menegaskan bahwa kelompok yang kecil dalam memenangkan kompetisi dari yang banyak, disebabkan yang kecil memiliki kualitas. Firman Allah dalam surat Al-Baqarah (2: 249) sebagai berikut:


 كَم مِّن فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya:” Berapa banyak terjadi golongan yang sedikit dapat mengalahkan golongan yang banyak dengan izin Allah. dan Allah beserta orang-orang yang sabar.”³⁸

³⁵ Scott A. Snell dan Kenneth N. Wxley, *Diagnosis Kerja* (Jakarta: Gramedia, 1997), h. 335.

³⁶ Dale Timpe (ed.), *Kinerja*, terj. Sofyan Cimat (Jakarta: Gramedia, 1997), h. 33.

³⁷ Husaini Usman, *Manajemen (Teori Praktik & Riset Pendidikan)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 466.

³⁸ R.H.A. Soenarjo, *Alquran dan Terjemahnya*, cet. 18 (Madinah Al Munawwarah: Mujamma' Al Malik Fahd Li Thiba'at Al Mush-haf Asy-Syarif, 1428 H), h.61.

Kata "*Berapa banyak terjadi golongan yang sedikit mengalahkan golongan yang banyak dengan izin Allah*", menjelaskan bahwa dugaan keras – walau belum sampai pada tingkat keyakinan – telah dapat menghasilkan keteguhan hati menghadapi musuh. Ini karena optimisme mereka disertai oleh keyakinan, bahwa kemenangan bukan ditentukan oleh kuantitas tetapi kualitas, dan bahkan *kemenangan bersumber dari Allah Swt. dan atas izin-Nya*. Dugaan keras itu juga lahir dari kesadaran mereka tentang perlunya ketabahan dan kesabaran, karena *Allah beserta orang-orang yang sabar*. Bukti kebenaran ucapan-ucapan orang-orang beriman itu ditemukan antara lain pada sahabat-sahabat Nabi Muhammad saw. dalam peperangan Badr. Ketika itu kaum muslimin hanya berjumlah 313 orang dengan persenjataan dan perlengkapan yang amat kurang, namun demikian Allah menganugerahkan kemenangan kepada kaum muslimin.³⁹

Suatu hal fundamental dalam menentukan kualitas pribadi seseorang, termasuk para guru adalah kekuatan ilmu yang dimilikinya. Karena itu, Allah menjamin kemuliaan kedudukan orang yang berilmu pengetahuan. Selain kekuatan ilmu pengetahuan yang harus dikuasai oleh para guru sebagai faktor penentu keberhasilan di lembaga pendidikan, tentu saja juga faktor kepribadian, yaitu sikap konsisten pada kebenaran, kebaikan dan keadilan, sekaligus menunjukkan sikap kesabaran, dan menolong dengan menasihati sesamanya. Firman Allah dalam surat Al-'Ashr ayat 1 s/d 3 sebagai berikut:

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
وَتَوَّصَّوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَّوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya:” (1) Demi masa; (2) Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian; (3) Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasihati supaya menepati kesabaran.⁴⁰

³⁹ Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, vol. 1, h. 536.

⁴⁰ Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, h. 1099.

Ayat ini menjelaskan bahwa: Allah bersumpah demi waktu dan dengan menggunakan kata '*ashr* – bukan selainnya – untuk menyatakan bahwa: Demi waktu (masa) di mana manusia mencapai hasil setelah ia memeras tenaganya, sesungguhnya ia merugi – apapun hasil yang dicapainya itu, kecuali jika ia beriman dan beramal saleh. Kerugian tersebut mungkin tidak akan dirasakan pada waktu dini, pasti akan disadarinya pada waktu *Ashar kehidupannya* menjelang *matahari hayatnya terbenam*. Itulah agaknya rahasia mengapa Tuhan memilih kata '*ashr* untuk menunjukkan kepada waktu secara umum.⁴¹ Ayat yang lalu menegaskan bahwa semua manusia diliputi oleh kerugian yang besar dan beraneka ragam. Ayat di atas mengecualikan mereka yang melakukan empat kegiatan pokok yaitu: *Kecuali orang-orang yang beriman, dan beramal amalan-amalan yang saleh* yakni yang bermanfaat *serta saling berwasiat tentang kebenaran dan saling berwasiat tentang kesabaran dan ketabahan*.⁴²

Dengan demikian, keimanan merupakan nilai pribadi yang memiliki kekuatan dalam mendorong seseorang bekerja atau berkarya. Namun selain itu, pribadi beriman juga harus menghargai waktu sehingga jika ini diabaikan dalam bekerja maka akan gagal atau merugi. Itu artinya, kinerja yang tinggi hanya dapat dicapai dengan kepribadian yang baik, yaitu konsisten, beriman, dan sabar.

Menurut T.R. Mitchel, salah satu ukuran standar kinerja adalah *quality of work*. Hal ini diperjelas Ivancevich bahwa ukuran kualitas kinerja guru dapat dilihat dari produktivitas pendidikan yang telah dicapai menyangkut *output* siswa yang dihasilkan. Paul Mali mendefinisikan produktifitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien.⁴³

Hubungan produktivitas kerja dengan kinerja seseorang dipaparkan Sutermeister dalam Rusman sebagai berikut:

- a. Produktivitas itu kira-kira 90% bergantung pada prestasi kerja dan 10% tergantung pada teknologi dan bahan yang digunakan.

⁴¹ Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, vol. 15, h. 497.

⁴² *Ibid.*, h. 499.

⁴³ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajawali Perss, 2009), h. 320.

- b. Prestasi kerja itu sendiri untuk 80-90% bergantung pada motivasinya untuk bekerja, 10-20% bergantung pada kemampuannya.
- c. Motivasi kerja 50% bergantung pada kondisi social, 40% bergantung pada kebutuhan-kebutuhannya, 10% bergantung pada kondisi-kondisi fisik.⁴⁴

Dari gambaran tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja guru akan memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas pendidikan. Besarnya pengaruh pada tingkat efektivitasnya baik secara internal maupun eksternal diungkapkan oleh Depdiknas sebagai berikut. "Efektivitas *output* sekolah dapat dikelompokkan ke dalam dua bagian. Pertama, efektivitas internal, merujuk pada keluaran pendidikan yang tidak diukur secara moneter seperti prestasi belajar, dan jumlah lulusan yang bersifat material dan bukan material, seperti buku paket, metode pembelajaran, media pembelajaran, kurikulum, dan sebagainya. Kedua, efektivitas eksternal, merujuk pada perbandingan antara masukan yang bersifat bukan moneter dengan keluaran yang bersifat moneter, misalnya penjurusan program pendidikan tertentu berpengaruh terhadap tingkat penghasilan lulusan yang telah bekerja".

Menurut Cascio kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:⁴⁵

- a. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pelerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.
- b. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

⁴⁴ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, h. 320.

⁴⁵ W. F. Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 6th Edition*, (New York: McGraw-Hill, 2003), h. 336-337.

- c. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
- d. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
- e. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Pendapat senada dikemukakan oleh Noe et al, bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:⁴⁶

- a. Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.
- b. Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.
- c. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.

⁴⁶ R.A. Noe, et al., *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage 4th Edition*, (New York: McGraw-Hill, 2003), h. 332-335.

- d. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.
- e. Spesifisitas (*specificity*). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

Dari pendapat Cascio dan Noe et al, ternyata suatu instrumen penilaian kinerja harus didisain sedemikian rupa. Instrumen penilaian kinerja, berdasarkan konsep Cascio dan Noe et al, terutama harus berkaitan dengan apa yang dikerjakan oleh pegawai. Mengingat jenis dan fungsi pegawai dalam suatu organisasi tidak sama, maka nampaknya, tidak ada instrumen yang sama untuk menilai seluruh pegawai dengan berbagai pekerjaan yang berbeda.

Menurut Stephen P. Robbins Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:⁴⁷

- a. Kualitas.
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas.
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu.

⁴⁷ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2006), h. 260.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f. Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Disisi lain, Agus Dwiyanto mengukur kinerja birokrasi publik berdasar adanya indikator yang secara lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut:⁴⁸

- a. Produktivitas. Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.
- b. Kualitas Layanan. Isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.
- c. Responsivitas. Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai

⁴⁸ Dwiyanto, *Mewujudkan Good Governance*, h. 50.

dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidaksiharasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

- d. **Responsibilitas.** Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.
- e. **Akuntabilitas.** Akuntabilitas Publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat public yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Dari berbagai macam indikator pengukuran kinerja yang diungkapkan oleh para pakar di atas, peneliti memilih untuk menggunakan indikator pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dan Agus Dwiyanto. Penulis memilih menggunakan teori tentang pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dan Agus Dwiyanto tersebut karena dipandang sesuai, lebih tepat dan lebih mampu mengukur kinerja kepala madrasah Aliyah di propinsi Sumatera Utara. Indikator pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dan Agus Dwiyanto meliputi lima indikator, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggungjawab, dan akuntabilitas.

2. Pengertian dan Ruang Lingkup Integritas

Secara etimologis, kata integritas (*integrity*), integrasi (*integration*) dan integral (*integral*) memiliki akar kata Latin yang sama, yaitu “integer” yang berarti “seluruh” (*whole or entire*) atau “suatu bilangan bulat” (*a whole number*), bilangan yang bukan bilangan pecahan.⁴⁹ Pengertian integritas menurut KBBI adalah mutu, sifat, dan keadaan yang menggambarkan kesatuan yang utuh, sehingga memiliki potensi dan kemampuan memancarkan kewibawaan dan kejujuran.⁵⁰

Jadi, sesuatu yang berintegritas merupakan sesuatu yang utuh dalam keseluruhannya, sesuatu yang tidak terbagi, dimana nuansa keutuhan atau kebulatannya tidak dapat dihilangkan. Meskipun sesuatu yang berintegritas terdiri dari banyak elemen, keutuhan atau kebulatannya selalu terjaga sebagai hasil dari hubungan timbal balik yang kuat diantara elemen-elemennya. Namun bersatunya elemen-elemen itu lebih merupakan suatu persatuan (*incorporation*) daripada suatu kesatuan (*unity*), karena identitas elemen tidak hilang. Identitas tiap elemen dari sesuatu yang berintegritas masih bisa dikenali, meskipun fungsinya sulit dipisahkan dari fungsi keseluruhan. Istilah sederhana “kompak” dan “kekompakan” barangkali tepat untuk menggambarkan bersatunya elemen-elemen

⁴⁹ Lihat Skeat 1888, 297; Black 1825, 215-6 dalam Gunardi Endro, *Menyelisik Makna Integritas dan Pertentangannya dengan Korupsi*, Volume 3, Nomor 1, Maret 2017, h. 131-152.

⁵⁰ Depatemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2013), h. 541.

sesuatu yang berintegritas sedemikian sehingga konotasi keutuhan atau kebulatannya (wholeness) tetap terjaga.

Taylor misalnya, memaknai integritas dengan menekankan pada bagaimana individu secara sadar memilih dan mengintegrasikan berbagai hasrat/keinginan menjadi kehendak yang terpadu sedemikian sehingga terbangun diri yang kompak.⁵¹ Williams memaknai integritas sebagai kesetiaan pada beberapa proyek hidup mendasar yang paling membentuk identitas diri individu yang memilikinya.⁵² Demikian pula Blustein mengaitkan makna integritas dengan individu yang setia pada komitmen-komitmen mendasar yang membentuk identitas diri individu yang memilikinya.⁵³ Calhoun menggambarkan pemilik integritas sebagai individu pemikir yang memperjuangkan tegaknya komitmen-komitmen yang dipegangnya dan memperlakukan komitmen-komitmen itu sebagai sesuatu yang sangat bernilai.⁵⁴ McFall menegaskan pentingnya individu untuk memelihara integritas dengan menolak segala macam kompromi terhadap komitmen-komitmen pembentuk identitasnya.⁵⁵

Andreas Harefa menyatakan bahwa integritas adalah “maintaining social, ethical, and organizational norm, firmly adhering to code of conduct and a ethical principle”. Dengan pengertian tersebut integritas diterjemahkan menjadi tiga tindakan kunci (*key action*) yang dapat diamati (*observable*). Pertama, menunjukkan kejujuran (*demonstrate honesty*), yaitu bekerja dengan orang lain secara jujur dan benar menyajikan informasi secara lengkap dan akurat. Kedua, memenuhi komitmen (*keeping commitment*), yaitu melakukan apa yang telah dijanjikan, tidak membocorkan rahasia. Ketiga, berperilaku secara konsisten

⁵¹ Gabriel Taylor, *Pride, Shame and Guilt: Emotions of Self-Assessment*, (New York: Oxford University Press, 1985), h. 57.

⁵² Bernard Williams, “A Critique of Utilitarianism.” *Dalam Utilitarianism for and against*, ed. J.J. Smart & Bernard Williams, (Cambridge: Cambridge University Press, 1973), h. 22.

⁵³ Jeffrey Blustein, *Care and Commitment: Taking the Personal Point of View*, (New York: Oxford University Press, 1991), h. 213.

⁵⁴ Cheshire Calhoun, “Standing for Something.” *Journal of Philosophy* XCII (5): 1995. H. 235-260.

⁵⁵ Lynne McFall, “Integrity.” *International Journal of Ethics* 98:1 (October) 1987. H. 5-20.

(*behave consistently*), yaitu menunjukkan tidak adanya kesenjangan antara kata dan perbuatan.⁵⁶

Menurut Zahra, integritas adalah komitmen untuk melakukan segala sesuatu sesuai dengan prinsip yang benar dan etis, sesuai dengan nilai dan norma, dan ada konsistensi untuk tetap melakukan komitmen tersebut pada setiap situasi tanpa melihat adanya peluang atau paksaan untuk keluar dari prinsip.⁵⁷ Disisi lain, Henry Cloud menjelaskan bahwa ketika berbicara tentang integritas, kita berbicara tentang menjadi orang yang utuh, yang terpadu, dan seluruh bagian diri kita yang berlainan bekerja dengan baik dan berfungsi sesuai rancangan.⁵⁸ Puka menjelaskan integritas merupakan integrasi dari sifat-sifat dan kemampuan yang dikagumi kedalam sebuah sistem kebijakan yang berfungsi.⁵⁹ Seseorang/Institusi dikatakan berintegritas, jika seseorang/institusi tersebut ketika melakukan tindakan konsisten sesuai dengan nilai, tujuan dan tugas yang diemban oleh seseorang/institusi tersebut.⁶⁰

Menurut John C. Maxwell menyatakan bahwa seseorang yang memiliki integritas maka perkataan dan perbuatannya selalu selaras. Seseorang berintegritas sebagaimana orang itu ada, tidak peduli di mana pun dan dengan siapa pun ia berada. Seseorang yang memiliki integritas tidak terbagi atau berpura-pura. Ia adalah “seutuhnya” dan kehidupannya terhimpun bersama. Seseorang yang memiliki integritas tidak akan menyembunyikan sesuatu dan tidak takut pada apa pun. Hidupnya bagaikan buku yang terbuka, semuanya dapat didemonstrasikan setiap hari.⁶¹ Lanjutnya integritas merupakan komoditi yang mulai lenyap pada

⁵⁶ Andreas Harefa, *Membangkitkan Etos Profesionalisme*, (Jakarta: GramediaPustaka Utama, 2004), h. 36.

⁵⁷ E. Zahra, Pengaruh Integritas, Kompetensi dan Loyalitas Kepemimpinan terhadap Kepercayaan Para Bawahan di SBU Perkapalan PT. Pusri Palembang. *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis*. ISSN: 2085-1375. Edisi Ke-VI. 2011., h. 123.

⁵⁸ Henry Cloud, *Integritas: Keberanian Memenuhi Tuntutan Kenyataan*, Terjemahan oleh Hendry Tanaja, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), 233..

⁵⁹ Bill Puka, *Inclusive moral education: A critique and integration of competing approaches*. In M. Leicester, C. Mogdil, & S. Mogdil (Eds.), *Moral Education and pluralism* (London: Falmer Press, 2004), h. 218-226.

⁶⁰ Brown, et al., *Spreading The Words : Investigating Antecedents of Customer's Positive Word of Mouth Intention And Behavior in Retailing Context*, *Academy of Marketing Science Journals*, Vol.33, no 2, Tahun 2005, h.123-138.

⁶¹ John C. Maxwell, *Mengembangkan Kepemimpinan di Dalam Diri Anda*. (Jakarta: Binarupa Aksara, 1995), h. 37

zaman sekarang. Standar pribadi sedang runtuh di dunia yang mati-matian mengejar kesenangan pribadi dan jalan pintas menuju sukses.⁶²

Kementerian Agama Republik Indonesia menyatakan bahwa Integritas merupakan Keselarasan Antara Hati, Pikiran, Perkataan Dan Perbuatan Yang Baik Dan Benar. Berdasarkan paparan di atas maka integritas adalah konsistensi atau keteguhan yang tidak bisa tergoyahkan dalam menjunjung nilai-nilai keyakinan dan prinsip. Pengertian lain dari integritas adalah konsep yang menunjukkan konsistensi atau keteguhan perbuatan dengan nilai-nilai dan prinsip. Pada etika integritas bisa diartikan sebagai kebenaran dan kejujuran perbuatan yang dilakukan seseorang.

Integritas bukanlah suatu kebajikan atau suatu ciri karakter dalam arti sempit, tetapi merupakan konsep formulasi makro yang mencakup kumpulan nilai kebajikan, integritas mengacu pada hubungan diantara serangkaian/suatu set nilai moral, dimana nilai moral ini konsisten dengan serangkaian/satu set dengan nilai sosial, dan integritas lebih jauh membutuhkan keselarasan antara perilaku dengan serangkaian/satu set nilai moral/sosial disepanjang waktu dan berbagai konteks sosial.⁶³

Integritas menjadi kunci dalam kehidupan, karena manusia yang tidak memiliki integritas hidupnya akan sengsara. Contohnya menurut beliau adalah koruptor, “selama belum bebal hatinya, koruptor hidupnya tidak akan tentram”. Itu sebabnya, akankah kita mempertaruhkan kebahagiaan kita sendiri dengan hilangnya integritas, demi sesuatu yang bersifat fisik dan sementara?

Oleh sebab itu integritas menjadi pondasi awal dalam belajar Islam, seperti dikatakan dalam sebuah hadis ketika datang seorang arab baduy yang meminta nasihat kepada Muhammad saat dia akan belajar islam, Rosul menjawab dengan sangat sederhana, yakni jangan berbohong. Seketika sahabat yang berada di sekeliling nabi bertanya dan heran, sebab ketika mereka belajar agama islam tidak

⁶² Mahfudzi, *Integritas Intelektual Menurut Al-Qur'an*, Al-Fanar: Jurnal Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir, <https://ejurnal.iq.ac.id/index.php/alfanar>, P-ISSN: 2622-228, E-ISSN: 2622-4658, Volume 2, Nomor 1, 2019, h. 15-28.

⁶³ William N. Dunn, *Public Policy Analysis: An Introduction*, (New Jersey: Pearson Education., 2009), h. 27.

se-sederhana itu. Nabi menjawab, dengan jujur dia akan berfikir berkali-kali jika hendak melakukan maksiat, sebab ketika ditanya dia harus menjawab dengan jujur.

Integritas adalah mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan; kejujuran. Integritas adalah sebuah konsep konsistensi tindakan, nilai-nilai, metode, langkah-langkah, prinsip, harapan, dan hasil. Dalam etika, integritas dianggap sebagai kejujuran dan kebenaran yang merupakan kata kerja atau akurasi dari tindakan seseorang. Integritas dapat dianggap sebagai kebalikan dari kemunafikan, dalam yang menganggap konsistensi internal sebagai suatu kebajikan, dan menyarankan bahwa pihak-pihak yang memegang nilai-nilai yang tampaknya bertentangan harus account untuk perbedaan atau mengubah keyakinan mereka.

Secara umum pendidik itu harus memenuhi dua kategori yaitu memiliki capability dan loyalty, yakni pendidik itu harus memiliki kemampuan dalam bidang ilmu yang diajarkannya, memiliki kemampuan teoritis tentang mengajar yang baik, dari mulai perencanaan, implementasi sampai evaluasi, dan memiliki loyalitas keguruan, yakni loyal terhadap tugas-tugas keguruan yang tidak semata di dalam kelas, tetapi sebelum dan sesudah kelas. Pendidik yang memiliki integritas tinggi apabila dapat memenuhi kedua kategori tersebut, baik capability maupun loyalty dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Lawan dari integritas adalah *hipocrisy* atau kemunafikan. Sifat ini yang menjadi salah satu penyebab murka Tuhan, murka dalam hal ini bukan berarti marah-marah atau ngomel seperti yang dilakukan manusia, tetapi dicabutnya kedamaian dari dalam jiwa manusia sehingga menjadi kosong, tersingkir dan sengsara. Oleh sebab itu, ada pandangan yang mengatakan bahwa neraka yang paling berat untuk manusia adalah keterasingan dari sumbernya. Beruntung Tuhan memiliki kasih sayang yang tidak terhingga, seperti dijelaskan dalam Alquran bahwa “Sifat kasih sayangKu menaklukkan sifat kerasKu”. Ini juga tercermin dalam wajah Tuhan di Alquran, dari 99 nama Tuhan, 5 kali lebih banyak mencerminkan kasih sayang dibandingkan dengan murka.

Kata integritas tidak mempunyai padanan kata tertentu atau terjemahan langsungnya dalam bahasa agama. Tetapi cukup banyak istilah yang hampir sama meskipun tidak persis sama pengertiannya dalam konsepsi Islam seperti kata as-shiddiq, al-amin dan istiqamah. Menyimak pengertian istiqamah yang disampaikan Imam Qurthubiydi dalam kitabnya *Tafsir al-Qurthubiy*, kata istiqamah adalah tegak lurus atau konsisten untuk selalu mentaati Allah Swt., baik dalam keyakinan, perkataan, dan perbuatan, kemudian tetap dalam kondisi semacam itu secara terus-menerus”. Berdasar kepada pengertian di atas penulis menganggap kata integritas lebih dekat kepada makna istiqamah di dalam konsep Islam.

Alquran ada terdapat beberapa ayat yang menyuruh kita untuk memiliki sikap istiqamah di antaranya adalah Quran surah Fusilat/41 ayat 36 berbunyi:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٦﴾

Artinya: “*Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: “Rabb kami ialah Allah” kemudian mereka istiqomah pada pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka (dengan mengatakan): “Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu merasa sedih; dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan Allah kepadamu”.*” (QS. Fushilat/41: 30).

Guru yang punya keistiqamahan sudah pasti tidak akan mencampur adukkan hal-hal yang baik dengan ketidakbaikan. Karena sikap guru yang berintegritas mempunyai keutuhan dalam perbuatan yang baik. Tidak akan mencampurkan nilai yang jelas bertentangan seperti antara kebohongan dan kejujuran, kesombongan dan kerendahan hati, ketidakadilan dan kedholiman dan lain sebagainya. Di dalam Alquran sikap orang yang seperti ini dijamin akan mendapatkan keamanan dan kedamaian sebagaimana telah dijelaskan di dalam surah Al-An’am/6 ayat 82 berbunyi:

الَّذِينَ ءَامَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَٰئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُمْ مُّهْتَدُونَ ﴿٨٢﴾

Artinya: “Orang-orang yang beriman dan tidak mencampurkan iman mereka dengan kedholiman, mereka itu yang mendapat keamanan dan mereka itu adalah orang-orang yang mendapat petunjuk.

Lebih tegas lagi ditekankan Allah Swt. dalam surat Al-Baqarah/2 ayat 42 yang berbunyi:

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْمُونَ

Artinya: “janganlah kamu campur adukkan yang hak dengan yang bathil dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu sedang kamu mengetahui.”

Ayat-ayat ini jelas sekali mendorong agar mempunyai sikap yang kokoh dalam memegang nilai-nilai kebaikan dan kebenaran tidak setengah-setengah. Pribadi berintegritas adalah pribadi yang mempertahankan tingkat kejujuran dan etika yang tinggi dalam perkataan dan tindakannya sehari-hari. Mereka adalah orang-orang yang kompeten, teliti dan handal dalam berperilaku, dapat dipercaya oleh rekan kerjanya, bawahan dan atasannya serta pihak luar. Mereka juga memperlakukan orang lain dengan adil.

Ada beberapa penjelasan mengenai integritas sebagaimana menurut Phill Pringle dalam bukunya *Top 10 Qualities of A Great Leader* adalah sebagai berikut: (1) Integritas berasal dari sikap tidak mementingkan diri sendiri. (2) Integritas dibangun di atas dasar disiplin. (3) Integritas adalah kekuatan moral yang terbukti tetap benar di tengah api godaan. (4) Integritas adalah kemampuan untuk bersabar ketika hidup ini tidak berjalan mulus. (5) Integritas adalah tahan uji yang memerlukan perilaku yang dapat diduga. (6) Integritas adalah kekuatan yang tetap teguh sekalipun tidak ada yang melihat. (7) Integritas adalah menepati janji-janji, bahkan ketika merugikan Anda. (8) Integritas, tetap setia kepada komitmen, bahkan ketika itu tidak nyaman. (9) Integritas, tetap teguh pada nilai-nilai tertentu meskipun dirasakan lebih populer untuk mencampakkannya. (10) Integritas, hidup dengan keyakinan, ketimbang dengan apa yang disukai. (11) Integritas adalah pondasi dari kehidupan, jika integritas baik, maka kehidupan baik, begitupun sebaliknya. Dan (12) Integritas dibentuk melalui kebiasaan.

Teori-teori yang membahas integritas tidak hanya dalam konteks individu tetapi berkembang juga dalam konteks lebih luas lagi yaitu organisasi, meskipun

integritas individu dan integritas organisasi saling terkait, dalam mendefinisikan integritas organisasi terdapat perbedaan antara definisi integritas individual dan integritas organisasi:

- a. Integritas organisasi diartikan sebagai : (1) usaha-usaha dan kebijakan organisasi untuk mendukung tercapainya integritas personal/ individu; dan (2) bahwa dalam membentuk integritas organisasi harus dilihat juga pengaruh dari interaksi personal/individu satu sama lain.⁶⁴
- b. Brown menjelaskan bahwa organisasi dikatakan berintegritas jika institusi tersebut ketika melakukan tindakan konsisten sesuai dengan nilai, tujuan dan tugas yang diemban oleh organisasi tersebut.⁶⁵
- c. Integritas dalam kerangka institusi layanan publik diartikan sebagai: (1) Perilaku pemberi layanan yang sejalan dengan tujuan organisasi dimana mereka bekerja; (2) Operasi layanan publik sehari-hari dapat diandalkan; (3) Warga menerima layanan tanpa pembedaan berdasarkan keadilan dan aspek legalitas; (4) Sumber daya publik digunakan secara efektif, efisien dan tepat; 5) Prosedur pengambilan keputusan transparan kepada publik dan pengukuran dilakukan agar publik dapat melihat.⁶⁶
- d. Integritas dan etika didefinisikan sebagai sebuah komitmen pada pemikiran dan tindakan moral di semua aspek mengenai bagaimana organisasi dikelola dan dijalankan. (Dubinsky dan Richter, 2009).

Untuk dapat mengaktualisasi diri sebagai pribadi yang berintegritas dalam organisasi beberapa faktor berikut ini menjadi landasan utama, yakni: (1). Mengetahui nilai-nilai positif yang mendasar, seperti kejujuran dan keterbukaan. (2). Mengetahui etika organisasi dan nilai-nilai yang dijunjung oleh organisasi. (3). Bertindak konsisten dengan nilai kejujuran dan keterbukaan, sesuai dengan tuntutan terhadap posisinya/aturan/nilai/prinsip. (4). Meski tidak mudah, berani mengakui kesalahan/ bersikap terbuka/ mengubah perilaku sesuai dengan acuan

⁶⁴ Tsahuridu, E. E., dan Vandekerckhove, W. *Organisational whistleblowing policies: Making employees responsible or liable*, Journal of Business Ethics, 82(1) Tahun 2008, h. 107-118.

⁶⁵ Brown, et al., *Spreading The Words*, h. 113.

⁶⁶ OECD. 2000 : PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World, <http://www.oecd.org/dataoecd/15/13/39725224>. Pdf, (diakses pada tanggal 09 november 2018).

tanggung jawab. (5). Bertindak sesuai dengan nilai-nilai prinsip sekalipun ada risiko / konsekwensi yang harus ditanggung olehnya pribadi. (6). Menjadi teladan perilaku yang sesuai prinsip; menciptakan suasana keterbukaan ; menyatakan dukungan terhadap orang lain yang bertindak jujur.

Menurut William F. Ogburn dan Mayer Nimkoff, syarat berhasilnya suatu integrasi social adalah:

- a. Anggota-anggota masyarakat merasa bahwa mereka berhasil saling mengisi kebutuhan-kebutuhan satu dengan yang lainnya. Hal ini berarti kebutuhan fisik berupa sandang dan pangan serta kebutuhan sosialnya dapat di penuhi oleh budayanya. Terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan ini menyebabkan masyarakat perlu saling menjaga keterikatan antara satu dengan lainnya.
- b. Masyarakat berhasil menciptakan kesepakatan (*consensus*) bersama mengenai norma-norma dan nilai-nilai social yang di lestarikan dan di jadikan pedoman dalam berinteraksi satu dengan yang lainnya, termasuk menyepakati hal-hal yang di larang menurut kebudayaannya.
- c. Norma-norma dan nilai social itu berlaku cukup lama dan di jalankan secara konsisten serta tidak mengalami perubahan sehingga dapat menjadi aturan baku dalam melangsungkan proses interaksi social.⁶⁷

E Eko B Supriyanto mengatakan integritas seseorang dapat diukur dari beberapa indikator, yaitu:⁶⁸

- a. Kode etik profesional. Setinggi apa kode etik ini dijunjung, terutama oleh pimpinan perusahaan yang akan dicontoh oleh bawahannya.
- b. Bagaimana mereka mengatasi *conflic of interest*. dalam hal ini sejauh mana ketentuan yang telah ditetapkan dan disepakati dapat dipegang teguh.
- c. Wewenang. Sebaik apa wewenang yang diberikan dapat dimanfaatkan.

⁶⁷ Ogburn F. William, dan Meyer F. Nimkoff, *A Handbook of Sociology*, (London: Routledge, 1960), h. 86.

⁶⁸ E Eko B Supriyanto, *Budaya kerja Perbankan: Jalan Lurus Menuju Integritas*, (Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia, 2006), h. 140.

- d. Akuntabilitas dan tanggung jawab. Jika mengalami masalah, apa yang akan dilakukan apakah berlari atau menghadapinya.

Aspek terpenting dalam menjalankan suatu organisasi adalah integritas, menurut para ahli dalam Yudhistira Victoria ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi integritas seorang karyawan:

- a. Faktor Internal, yaitu terkait dengan sikap baik seorang yaitu jujur, tulus, dapat dipercaya, konsisten. Kemudian nilai yang selalu menjadi dasar yang menjamin kejujuran nilai – nilai lainnya serta kepercayaan dan keyakinan atas dari sikap baik dan nilai yang tertanam.
- b. Faktor eksternal, yaitu adanya reward dan punishment yang dinilai secara objektif guna terbentuknya sikap integritas dalam diri seseorang.⁶⁹

Faktor pembentuk integritas berasal dari konsep yang dikemukakan oleh psikolog humanistik Rogers. Faktor merupakan suatu kesatuan utuh (koherensi) yang artinya seluruh faktor tersebut tidak bisa dipecah-pecah karena saling terkait satu sama lain. Menurut Rogers Individu dikatakan memiliki integritas apabila memiliki seluruh faktor tersebut. Faktor-faktor tersebut adalah:⁷⁰

- a. Jujur. Jujur berarti tidak mengingkari hati nurani, berbicara dan bertindak sesuai nilai-nilai pribadi yang dipegang teguh serta menjaga komitmen terhadap orang lain, selanjutnya individu dikatakan jujur apabila menerima dan mampu bertanggung jawab atas perasaan serta perilaku sebagaimana adanya. Meski memegang erat prinsip kejujuran, namun dalam situasi yang penuh tipu muslihat dan harus menghadapi orang yang tidak jujur, individu yang memiliki integritas tinggi akan bertindak dan menegur dengan mempertimbangkan berbagai hal serta tidak menyakiti. Karenanya menurut Schlenker individu yang memiliki integritas lebih dihormati daripada disukai.⁷¹

⁶⁹ Yudhistira Victoria. *Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Arah Visi dan Misi*, (Jakarta: 2008), h. 3.

⁷⁰ C. Rogers, *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*, (London. Consta, 1961), h. 223.

⁷¹ Barry R. Schlenker, Marisa L. Miller, and, Ryan M. Johnson, *Moral identity, integrity, and personal responsibility*. Dalam Narvaez, Darcia & Lapsley, Daniel (penyunting). *Personality, Identity, and Character*, (London, UK : Cambridge University Press, 2009), h. 126.

- b. Teguh Teguh artinya tidak menyalahi prinsip dalam menjalankan kewajiban, tidak dapat disuap atau diajak melakukan perbuatan curang meskipun ada godaan materi atau dorongan dari orang lain. Peterson dan Seligman menyatakan ada dua situasi yang membuat individu dikatakan memiliki keteguhan. Pertama ketika harus menghadapi situasi yang tidak menguntungkan seperti pertentangan serta ketidakpercayaan dan yang kedua ketika harus menghadapi kesulitan atau keadaan bahaya.⁷² Keteguhan yang memiliki integritas dinilai muncul dalam situasi pertama karena integritas melibatkan suatu pilihan antara beberapa tindakan atau cara. Keteguhan menjalankan prinsip berbeda dengan kefanatikan yang rela membunuh orang tak bersalah guna mencapai tujuan, yang baginya merupakan prinsip hidup. Individu dengan integritas tinggi memiliki kebijakan yang ditujukan bukan hanya untuk kelompok atau golongannya, tetapi kepentingan manusiawi yang lebih besar.
- c. Memiliki self-control yang kuat Self-control didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam mengontrol atau memantau respon agar sesuai dengan tujuan hidup dan standar moral yang dimiliki. Untuk bisa memperlakukan orang lain, bahkan orang yang sesungguhnya tidak disukai secara baik, individu harus memiliki self-control yang kuat. Kemampuan individu mengontrol atau memantau respon, selain penting untuk menjaga agar perilaku tetap sesuai dengan tujuan hidup dan standar moral, juga penting untuk berhubungan dengan orang lain. Individu yang memiliki self-control kuat tidak mudah memperlihatkan reaksi emosional lewat ucapan maupun sikap badan. Individu yang memiliki self-control terlihat tenang bila dihadapkan pada stimulus yang memancing emosi, hal ini menjadikan orang lain lebih nyaman berhubungan dengan mereka.
- d. Memiliki self-esteem yang tinggi Self-esteem adalah kepercayaan bahwa individu mampu berperilaku sesuai nilai moral yang diyakini. Self-esteem sebagai perasaan positif individu bahwa dirinya bermoral dan mampu

⁷² C. Peterson, & Seligman, M. E. P., *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, (New York, USA : Oxford University Press, 2004), h. 66.

menjalankan prinsip-prinsip moral. Karena berasal dari beliefs, yang berarti harga diri mampu meningkatkan perilaku yang baik dan keteguhan.

Integritas adalah suatu komitmen pribadi yang teguh terhadap prinsip ideologi yang etis dan menjadi bagian dari konsep diri yang ditampilkan melalui perilakunya. Schlenker setuju bahwa integritas berarti suatu situasi dimana seseorang terikat dengan apa yang orang lain anggap sebagai sesuatu yang etis dan berharga.⁷³ Schlenker menyatakan terdapat tiga aspek yang digunakan dalam pengukuran integritas, yaitu:

- a. Perilaku berprinsip, Perilaku yang didasarkan pada prinsip-prinsip yang etis dan sesuai dengan moral.
- b. Komitmen teguh pada prinsip-prinsip, Adanya komitmen untuk tetap berpegang pada prinsip yang telah dipegang meskipun ada tekanan dari pihak lain maupun tawaran keuntungan pribadi
- c. Keengganan untuk merasionalisasi perilaku berprinsip, Tetap komitmen dan tidak melakukan tawar-menawar terhadap prinsip yang telah dipegang meski dalam situasi dan kondisi tertentu yang tidak memungkinkan.⁷⁴

Faktor pembentuk integritas berasal dari konsep yang dikemukakan oleh psikolog humanistik Rogers. Faktor merupakan suatu kesatuan utuh (koherensi) yang artinya seluruh faktor tersebut tidak bisa dipecah-pecah karena saling terkait satu sama lain. Individu dikatakan memiliki integritas apabila memiliki seluruh faktor tersebut. Faktor-faktor tersebut adalah:⁷⁵

- e. Jujur. Jujur berarti tidak mengingkari hati nurani, berbicara dan bertindak sesuai nilai-nilai pribadi yang dipegang teguh serta menjaga komitmen terhadap orang lain, selanjutnya individu dikatakan jujur apabila menerima dan mampu bertanggung jawab atas perasaan serta perilaku sebagaimana adanya. Meski memegang erat prinsip kejujuran, namun dalam situasi yang penuh tipu muslihat dan harus menghadapi orang yang tidak jujur,

⁷³ B.R. Schlenker, *Integrity And Character: Implications Of Principled And Expedient Ethical Ideologies*. Journal of Social and Clinical Psychology, 27(10), Tahun 2008, h. 1078-1125.

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ C.Rogers, *On Becoming A Person: A Therapist's View Of Psychotherapy*, (London. Consta, 1961), h. 53.

individu yang memiliki integritas tinggi akan bertindak dan menegur dengan mempertimbangkan berbagai hal serta tidak menyakiti. Karenanya menurut Schlenker individu yang memiliki integritas lebih dihormati daripada disukai.⁷⁶

- f. Teguh. Teguh artinya tidak menyalahi prinsip dalam menjalankan kewajiban, tidak dapat disuap atau diajak melakukan perbuatan curang meskipun ada godaan materi atau dorongan dari orang lain. Peterson dan Seligman menyatakan ada dua situasi yang membuat individu dikatakan memiliki keteguhan. *Pertama*, ketika harus menghadapi situasi yang tidak menguntungkan seperti pertentangan serta ketidakpercayaan dan yang *kedua* ketika harus menghadapi kesulitan atau keadaan bahaya.⁷⁷ Keteguhan yang memiliki integritas dinilai muncul dalam situasi pertama karena integritas melibatkan suatu pilihan antara beberapa tindakan atau cara. Keteguhan menjalankan prinsip berbeda dengan kefanatikan yang rela membunuh orang tak bersalah guna mencapai tujuan, yang baginya merupakan prinsip hidup. Individu dengan integritas tinggi memiliki kebijakan yang ditujukan bukan hanya untuk kelompok atau golongannya, tetapi kepentingan manusiawi yang lebih besar.⁷⁸
- g. Memiliki self-control yang kuat. Self-control didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam mengontrol atau memantau respon agar sesuai dengan tujuan hidup dan standar moral yang dimiliki. Untuk bisa memperlakukan orang lain, bahkan orang yang sesungguhnya tidak disukai secara baik, individu harus memiliki self-control yang kuat. Kemampuan individu mengontrol atau memantau respon, selain penting untuk menjaga agar perilaku tetap sesuai dengan tujuan hidup dan standar moral, juga penting untuk berhubungan dengan orang lain.⁷⁹ Individu yang

⁷⁶ Barry R., Miller Schlenker, Marisa L., and Johnson, Ryan M., *Moral Identity, Integrity, and Personal Responsibility*. Dalam Narvaez, Darcia & Lapsley, Daniel (penyunting). *Personality, Identity, and Character*. London, UK : Cambridge University Press, 2009), h. 57.

⁷⁷ C., Peterson, & Seligman, M. E. P. *Character Strengths And Virtues: A Handbook And Classification*, (New York, USA : Oxford University Press, 2004), h. 234.

⁷⁸ Schlenker, Marisa L., and Johnson, Ryan M., *Moral Identity*, h. 59.

⁷⁹ Peterson, & Seligman, M. E. P. *Character Strengths*, h. 235.

memiliki self-control kuat tidak mudah memperlihatkan reaksi emosional lewat ucapan maupun sikap badan. Individu yang memiliki self-control terlihat tenang bila dihadapkan pada stimulus yang memancing emosi, hal ini menjadikan orang lain lebih nyaman berhubungan dengan mereka.

- h. Memiliki self-esteem yang tinggi. Self-esteem adalah kepercayaan bahwa individu mampu berperilaku sesuai nilai moral yang diyakini. Blasi (2004) menyebut self-esteem sebagai perasaan positif individu bahwa dirinya bermoral dan mampu menjalankan prinsip-prinsip moral. Karena berasal dari beliefs, menurut Mecca meyakini bahwa harga diri mampu meningkatkan perilaku yang baik dan keteguhan⁸⁰.

Pegawai yang memiliki integritas merupakan aset yang berharga bagi organisasi. Dimulai dari proses perekrutan, mendapatkan orang yang berintegritas berarti mendapatkan kebenaran dari riwayat hidup dan pekerjaan yang dimiliki pegawai tersebut. Pekerjaan dilakukan secara transparan dan dapat dijamin akuntabilitas, sehingga pengukuran kinerja atas pekerjaan pegawai tersebut lebih akurat hasilnya. Pegawai yang memiliki integritas juga cenderung lebih positif dalam kepuasan kerja, karena tidak ada ketakutan akan terungkapnya kebohongan dan kecurangan yang dilakukan dalam kehidupan kerja sehari-hari. Lingkungan kerja akan cenderung positif karena pegawai yang berintegritas akan jauh dari kecenderungan menyimpang terutama korupsi dan penyalahgunaan wewenang di dalam organisasi kerja dan kekuasaan kerja yang diamanahkan kepada pegawai tersebut.

Untuk menjadi guru yang memiliki integritas yang tinggi, harus memenuhi tujuh hal, yakni:⁸¹ *Perama*, Sifat; pendidik yang baik harus memiliki sifat-sifat antusias, stimulatif, mendorong peserta didik untuk maju, hangat, berorientasi pada tugas dan pekerja keras, toleran, sopan, dan bijaksana, bisa dipercaya, fleksibel dan mudah menyesuaikan diri, demokratis, penuh harapan bagi peserta didik, tidak semata mencari reputasi pribadi, mampu mengatasi stereotip peserta

⁸⁰ Andrew M. Mecca, Smelser, Neil J., and Vasconcellos, John, *The Social Importance of Self-Esteem*, (USA : University of California Press, 2014), h. 311.

⁸¹ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, (Jakarta: Kencana, 2007), h. 7.

didik, bertanggung jawab terhadap kegiatan belajar peserta didik, mampu menyampaikan perasaannya, dan memiliki pendengaran yang baik.

Kedua, Pengetahuan; pendidik yang baik juga memiliki pengetahuan yang memadai dalam mata pelajaran yang diampunya, dan terus mengikuti kemajuan dalam bidang ilmunya itu. *Ketiga*, Apa yang disampaikan; pendidik yang baik juga mampu memberikan jaminan bahwa materi yang disampaikannya mencakup semua unit bahasan yang diharapkan peserta didik secara maksimal.

Keempat, Bagaimana mengajar; pendidik yang baik mampu menjelaskan berbagai informasi secara jelas, dan terang, memberikan layanan yang variatif, menciptakan dan memelihara momentum, menggunakan kelompok kecil secara efektif, mendorong semua peserta didik untuk berpartisipasi, memonitor dan bahkan sering mendatangi peserta didik, mampu mengambil berbagai keuntungan dari kejadian-kejadian yang tidak diharapkan, memonitor tempat duduk peserta didik, senantiasa melakukan formatif test dan post test, melibatkan peserta didik dalam tutorial atau pengajaran sebaya, menggunakan kelompok besar untuk pengajaran instructional, menghindari kesukaran yang kompleks dengan menyederhanakan sajian informasi, menggunakan beberapa bahan tradisional, menunjukkan pada peserta didik tentang pentingnya bahan-bahan yang mereka pelajari, menunjukkan proses berpikir yang penting untuk belajar, berpartisipasi dan mampu memberikan perbaikan terhadap kesalahan konsepsi yang dilakukan peserta didik.

Kelima, Harapan; pendidik yang baik mampu memberikan harapan pada peserta didik, mampu membuat peserta didik accountable, dan mendorong partisipasi orang tua dalam memajukan kemampuan akademik peserta didik. *Keenam*, Reaksi pendidik terhadap peserta didik; pendidik yang baik biasa berbagai masukan, resiko, dan tantangan, selalu memberikan dukungan pada peserta didiknya, konsisten dalam kesepakatan-kesepakatan dengan peserta didik, bijaksana terhadap kritik peserta didik, menyesuaikan diri dengan kemajuan-kemajuan peserta didik, pengajaran yang memerhatikan individu, mampu memberikan jaminan atas kesetaraan partisipasi peserta didik, mampu menyediakan waktu yang pantas untuk peserta didik bertanya, cepat dalam

memberikan feed back bagi peserta didik dalam membantu mereka belajar, peduli dan sensitif terhadap perbedaan-perbedaan latar belakang social ekonomi dan kultur peserta didik, dan menyesuaikan pada kebijakan-kebijakan menghadapi berbagai perbedaan.

Dan *ketujuh*, management; pendidik yang baik juga harus mampu menunjukkan keahlian dalam perencanaan, memiliki kemampuan mengorganisasi kelas sejak hari pertama dia bertugas, cepat memulai kelas, melewati masa transisi dengan baik, memiliki kemampuan dalam mengatasi dua atau lebih aktivitas kelas dalam satu waktu yang sama, mampu memelihara waktu bekerja serta menggunakannya secara efisien dan konsisten, dapat meminimalisasi gangguan, dapat menerima suasana kelas yang rebut dengan kegiatan pembelajaran, memiliki teknik untuk mengontrol kelas, member hukuman dengan bentuk yang paling ringan, dapat memelihara suasana tenang dalam belajar, dan tetap menjaga peserta didik untuk tetap belajar menuju sukses. Apabila ketujuh hal ini dipenuhi oleh pendidik, maka pendidik akan memiliki integritas yang baik pula dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Zahra ada empat indikator integritas, yaitu:⁸²

a. Kejujuran

Menurut kamus besar bahasa indonesia kejujuran berasal dari kata dasar “jujur” yang mendapat imbuhan ke-an, yang artinya “lurus hati, tidak berbohong, tidak curang, tulus atau ikhlas”. Kata jujur adalah kata yang digunakan untuk menyatakan sikap seseorang. Orang yang memiliki sifat jujur akan senantiasa mengatakan segala sesuatu sesuai realitas yang ada.

Menurut Ma'mur, kejujuran didasarkan pada upaya menjadikan diri sebagai orang yang selalu dapat dipercaya. Hal ini diwujudkan pada perkataan, tindakan, dan pekerjaan, baik terhadap diri sendiri maupun pada pihak lain. Kejujuran juga merupakan perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan diri

⁸² Zahra, *Pengaruh Integritas*, h. 123.

sebagai orang yang selalu dapat dipercaya, baik terhadap diri sendiri maupun orang lain.⁸³

Sesuai pendapat ahli diatas penulis menyimpulkan bahwa pembentukan kejujuran adalah proses atau perbuatan untuk membentuk seseorang bertindak secara benar sehingga menjadi pribadi yang dapat dipercaya. Dengan membentuk diri sebagai manusia yang jujur bisa diterapkan kapanpun, dimanapun, dan dari berbagai aspek.

Kejujuran merupakan suatu pondasi yang mendasari iman seseorang, karena sesungguhnya iman itu adalah membenarkan dalam hati akan adanya Allah. Jika dari hal yang kecil saja ia sudah terlatih untuk jujur maka untuk urusan yang lebih besar ia pun terbiasa untuk jujur. Dalam hadits dari Al Hasan bin Ali, Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam* bersabda:

دَعْ مَا يَرِيْبُكَ إِلَى مَا لَا يَرِيْبُكَ فَإِنَّ الصُّدْقَ طُمَأْنِينَةٌ وَإِنَّ الْكُذْبَ رِيْبَةٌ

Artinya: *Tinggalkanlah yang meragukanmu pada apa yang tidak meragukanmu. Sesungguhnya kejujuran lebih menenangkan jiwa, sedangkan dusta (menipu) akan menggelisahkan jiwa.*

Menurut Rusyan, ada beberapa hal yang dapat mendorong terbentuknya sifat jujur, antara lain:⁸⁴

- 1) Membiasakan berbicara sesuai dengan perbuatan.
- 2) Mengakui kebenaran orang lain dan mengakui pula kesalahan diri sendiri jika memang bersalah.
- 3) Selalu mengingat bahwa semua perbuatan manusia dilihat oleh Allah Swt.
- 4) Meyakini bahwa kejujuran mengantarkan manusia kejenjang derajat yang terhormat.
- 5) Berlaku bijaksana sesuai dengan aturan hukum. Meyakini bahwa dengan jujur, berarti menjaga diri dari hitamnya wajah di akhirat kelak.

⁸³ Jamal Ma'mur Asmani, *Buku Panduan Internalisasi Pendidikan Karakter di Sekolah*, (Jogjakarta: Diva Press, 2011), h. 36-37.

⁸⁴ A. Tabrani Rusyan, dkk, *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Remaja Karya, 2006), h. 28.

Kejujuran merupakan salah satu indikator dari integritas. Dengan memiliki kejujuran akan meningkatkan kinerjanya sebagai pegawai. Kejujuran merupakan tindakan yang didasari atas ketulusan dan keikhlasan. Seseorang yang memiliki kejujuran akan selalu mengatakan yang sebenarnya walaupun itu pahit. Dan orang yang memiliki kejujuran tidak akan melakukan kecurangan, misalnya dalam sebuah perusahaan maka orang yang memiliki kejujuran akan melakukan pekerjaannya sesuai aturan perusahaan. Sehingga orang yang memiliki kejujuran akan disegani dan dihormati.

b. Amanah

Amanah adalah salah satu bahasa Indonesia yang telah disadur dari bahasa Arab. Menurut Penyusun Kamus Pusat Bahasa, kata yang menunjuk makna kepercayaan menggunakan dua kata, yaitu amanah atau amanat. Amanah memiliki arti, “pesan yang dititipkan kepada orang lain untuk disampaikan, keamanan, ketenteraman, atau kepercayaan”. Sedangkan amanat diartikan sebagai “sesuatu yang dipercayakan atau dititipkan kepada orang lain, pesan, nasihat yang baik dan berguna dari orang tua-tua, petuah, perintah (dari atas), atau wejangan (dari seorang pemimpin).⁸⁵

Secara syar’i, amanah bermakna: menunaikan apa-apa yang dititipkan atau dipercayakan. Itulah makna yang terkandung dalam firman Allah Swt.:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat. (QS. An-Nisa/4: 58)*

Amanah merupakan salah satu indikator dari integritas pegawai yang memiliki sikap amanah akan senantiasa menjaga dan menjalankan pekerjaan yang

⁸⁵ Depdiknas, *Kamus Besar*, h. 15.

dipercayakan kepadanya. Selain itu orang yang memiliki sifat amanah akan selalu menerima saran dan perintah dengan ikhlas.

c. Komitmen

Komitmen terhadap organisasi adalah sebuah ikatan psikologis antara individu dengan organisasinya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian komitmen adalah perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu; kontrak. Sedangkan, pengertian janji adalah perkataan yang menyatakan kesediaan dan kesanggupan untuk berbuat. Jadi komitmen berarti memiliki kualitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan janji. Biasanya istilah komitmen digunakan untuk hal-hal penting.

Mowday mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya sebagai kekuatan relative dari identifikasi individu dengan organisasi kerja.⁸⁶ Komitmen merupakan suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya. Dimana pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu. Komitmen organisasi secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi.

Menurut Kurniawan, bentuk komitmen karyawan bisa diwujudkan antara lain dalam beberapa hal sebagai berikut:⁸⁷

- 1) Komitmen dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
- 2) Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja standar organisasi.
- 3) Komitmen dalam mengembangkan mutu sumberdaya manusia bersangkutan dan mutu produk.
- 4) Komitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.

⁸⁶ , R.T. Mowday Porter, L.W., & Steers, R.M., *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover*, (New York: Academic Press, 1982), h. 267.

⁸⁷ Ardeno Kurniawan, *Audit Internal Nilai Tambah Bagi Organisasi*, (Yogyakarta: BPF, 2012), h. 2.

5) Komitmen untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional.

Dari pengertian di atas penulis menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi, sehingga individu tersebut “merasa memiliki” organisasinya. Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dapat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Oleh karena itu sudah sepatutnya seorang karyawan memiliki Komitmen dalam bekerja. Sehingga perusahaan bisa tumbuh karena karyawan memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan dan pada akhirnya karyawan tersebut lebih memeningkan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi. Dan memiliki rasa memiliki perusahaan sehingga menganggap keberhasilan perusahaan juga sebagai keberhasilannya.

d. Konsisten

Menurut kamus besar bahasa Indonesia konsisten memiliki arti: (1) tetap (tidak berubah-ubah); taat asas; ajek; dan (2) selaras; sesuai: perbuatan hendaknya dengan ucapan. Menurut Gea “konsisten dapat dimengerti sebagai kesesuaian antara perkataan dan tindakan”.⁸⁸ Senada dengan Gea, Robbins, “konsistensi berarti setiap individu berusaha untuk menyelaraskan sikap dan perilaku agar terlihat rasional dan konsisten”. Hal ini berarti bahwa seseorang yang konsisten berarti memiliki sikap tetap, selalu berusaha menyelaraskan perkataan, sikap dan perilakunya.⁸⁹ Konsistensi adalah suatu hal yang kita yakini secara prinsip dan terus menerus kita lakukan. Seperti yang dikemukakan Evertson, “konsistensi berarti mempertahankan ekspektasi yang sama bagi perilaku yang pantas dalam sebuah kegiatan tertentu sepanjang waktu dan bagi

⁸⁸ A.A. Gea, *Integritas diri: keunggulan pribadi tangguh. Character Building*, Journal, 3 (1): 16-26 Tahun 2006. Diunduh 16 April 2019 dari http://eprints.binus.ac.id/12758/1/02_ntonius_Artikel%201%20Integitas%20Diri.pdf, h. 25.

⁸⁹ S.P. Robbins, *Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 2010), h. 41.

seluruh siswa”. Jelaslah bahwa orang yang konsisten tidak terpengaruh oleh perubahan di luar dirinya.⁹⁰

Dengan demikian, konsistensi adalah sikap berteguh hati. Berteguh hati dalam mengambil keputusan, berteguh hati dalam bekerja, berteguh hati dalam berusaha ataupun berteguh hati dalam belajar. Konsistensi merupakan sikap yang diambil sebagai pembuktian kestabilan atas suatu pendapat. Konsisten merupakan indikasi orang memiliki integritas. Sikap konsiten itu penting, karena sifat konsiten seorang karyawan dapat dipercaya dan mempercayai orang lain.

Berdasarkan berbagai macam indikator pengukuran integritas yang diungkapkan oleh para pakar di atas, peneliti memilih untuk menggunakan indikator pengukuran integritas yang dikemukakan oleh Rogers yang dikembangkan oleh Zahra (2011). Penulis memilih menggunakan teori tentang pengukuran integritas yang dikemukakan oleh Rogers dan Zahra tersebut karena dipandang sesuai, lebih tepat dan lebih mampu mengukur kepala madrasah Aliyah di propinsi Sumatera Utara. Indikator pengukuran integritas meliputi: (1) kejujuran; (2) amanah; (3) komitmen dan (4) konsieten.

3. Pengertian dan Ruang Lingkup Profesionalitas

Istilah profesionalitas berasal dari kata *professio*, dalam Bahasa Inggris *professio* memiliki arti sebagai berikut: *A vocation or occupation requiring advanced training in some liberal art or science and usually involving mental rather than manual work, as teaching, engineering, writing, etc.*) Suatu pekerjaan atau jabatan yang membutuhkan pelatihan yang mendalam baik di bidang seni atau ilmu pengetahuan dan biasanya lebih mengutamakan kemampuan mental daripada kemampuan fisik, seperti mengajar, ilmu mesin, penulisan, dll). Dari kata profesional tersebut melahirkan arti profesional quality, status, etc yang secara komprehensif memiliki arti lapangan kerja tertentu yang diduduki oleh orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu pula.

Menurut Kusnandar, profesional adalah sifat dari suatu profesi, artinya suatu kumpulan pekerjaan yang dilaksanakan berdasarkan ketentuan atau standar

⁹⁰ Evertson, dkk. *Manajemen Kelas Untuk Guru SD*, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 184.

operasional pekerjaan sesuai dengan bidangnya masing-masing.⁹¹ Menurut A.S. Moenir, profesional adalah sebutan bagi seseorang yang mampu menguasai ilmu pengetahuannya secara mendalam, mampu melakukan kreativitas dan inovasi atas bidang yang digelutinya serta harus selalu berfikir positif dengan menjunjung tinggi etika dan integritas profesi.⁹² Untuk mencapai sukses dalam bekerja, seseorang harus mampu bersikap profesional. Profesional tidak hanya berarti ahli saja. Namun selain memiliki keahlian juga harus bekerja pada bidang yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya tersebut.

Menurut Mulyasa, profesional adalah seseorang yang memiliki kompetensi dalam suatu pekerjaan tertentu dan berkaitan dengan kepandaian khusus untuk menjalankannya. Profesional merupakan sikap yang mengacu pada peningkatan kualitas profesi.⁹³

Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi (Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen). Orang yang profesional memiliki sikap-sikap yang berbeda dengan orang-orang yang tidak profesional meskipun pekerjaannya sama, atau berada dalam suatu ruangan pekerjaan. Tidak jarang pula orang yang berlatar belakang pendidikan sama dan bekerja pada tempat yang sama menampilkan kinerja yang profesional yang berbeda, serta berbeda pula pengakuan masyarakat terhadap mereka.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat dinyatakan bahwa profesional adalah sebutan bagi seseorang yang melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik sesuai dengan profesinya masing-masing yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal.

⁹¹ Kusnandar, *Guru Profesional*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2007), h. 213.

⁹² A.S. Moenir, *Maanajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), h. 64.

⁹³ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya, 2006), h. 45.

Disisi lain, profesionalitas merupakan profesionalitas adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang.⁹⁴ Menurut Kusnandar, profesionalitas adalah sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya.⁹⁵ Profesionalitas sebagai komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya itu.

Menurut A.S. Moenir, profesionalitas kerja merupakan tolak ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kinerja instansi pemerintah dalam melaksanakan program kerjanya.⁹⁶ Secara konseptual prosedur diartikan sebagai langkah-langkah sejumlah instruksi logis untuk menuju pada suatu proses yang dikehendaki. Proses yang dikehendaki tersebut berupa penggunapengguna sistem proses kerja dalam bentuk aktivitas, aliran data, dan aliran kerja. Prosedur operasional standar adalah proses standar langkah- langkah sejumlah instruksi logis yang harus dilakukan berupa aktivitas, aliran data, dan aliran kerja.

Profesionalitas kerja pegawai digunakan dalam kebijakan pemerintah dalam upaya mewujudkan kinerja pelayanan publik di lingkungan unit kerja pemerintahan yang terukur dan dapat dievaluasi keberhasilannya, pemerintah daerah perlu memiliki dan menerapkan prosedur kerja yang standar. Prosedur kerja merupakan pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan.

Tuntutan profesionalisme di semua unit kerja pemerintahan dipengaruhi oleh perkembangan paradigma tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Paradigma ini membawa pergeseran dalam pola hubungan antara pemerintah dengan masyarakat sebagai konsekuensi dari penerapan prinsip-prinsip

⁹⁴ Mulyasa, *Menjadi Guru*, h. 46.

⁹⁵ Kusnandar, *Guru Profesional*, h. 214.

⁹⁶ Moenir, *Maanajemen Pelayanan*, h. 69.

good governance. Penerapan prinsip good governance juga berimplikasi pada perubahan manajemen pemerintahan menjadi lebih terstandarisasi, artinya ada sejumlah kriteria standar yang harus dipatuhi instansi pemerintah dalam melaksanakan aktivitas-aktivitasnya. Standar kinerja ini sekaligus dapat menilai kinerja instansi pemerintah secara internal dan eksternal. Standar internal yang bersifat prosedural inilah yang disebut dengan prosedur.

Profesionalitas kerja tidak saja bersifat internal tetapi juga eksternal, karena prosedur selain digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik yang berkaitan dengan ketepatan program dan waktu, juga digunakan untuk menilai kinerja organisasi publik di mata masyarakat berupa responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hasil kajian menunjukkan tidak semua satuan unit kerja instansi pemerintah memiliki prosedur, karena itu seharusnya setiap satuan unit kerja pelayanan publik instansi pemerintah memiliki standar operasional prosedur sebagai acuan dalam bertindak, agar akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dapat dievaluasi dan terukur.

Selanjutnya menurut Handoko, profesionalitas kerja adalah suatu sistem kerja dan aliran kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan; menggambarkan bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku; menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan kegiatan berlangsung; sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan dan pengadministrasian pekerjaan harian sebagaimana aturan yang ditetapkan; menjamin konsistensi dan proses kerja yang sistematis; dan menetapkan hubungan timbal balik antarsatuan kerja.⁹⁷ Metode merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan instansi.

Profesionalitas kerja sebagai suatu sistem yang memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baku. Pengembangan instrumen manajemen tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa proses pelayanan di seluruh unit kerja

⁹⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2004) h. 43.

pemerintahan dapat terkendali dan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sebagai suatu instrumen manajemen, prosedur berlandaskan pada sistem manajemen kualitas, yaitu yakni sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan/atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Sistem manajemen kualitas berfokus pada konsistensi dari proses kerja. Hal ini mencakup beberapa tingkat dokumentasi terhadap standar-standar kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa profesionalitas adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dapat tercapai secara berkesinambungan.

Atmosoeperto dalam Kurniawan, menyebutkan bahwa profesionalisme merupakan cermin dari kemampuan (*competens*), yaitu memiliki pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), bisa melakukan (*ability*) ditunjang dengan pengalaman (*experience*) yang tidak mungkin muncul tiba-tiba tanpa melalui perjalanan waktu.⁹⁸ Menurut Mulyasa, profesionalitas pada umumnya berkaitan dengan pekerjaan, namun pada umumnya tidak semua pekerjaan adalah profesi, karena profesi memiliki karakteristik sendiri yang membedakannya dari pekerjaan lainnya.⁹⁹

Profesionalitas berkaitan dengan mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau ciri orang yang profesional. Pengertian ini menggambarkan bahwa profesionalitas memiliki dua kriteria pokok, yaitu keahlian dan bayaran. Kedua hal itu merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan. Seseorang dikatakan memiliki profesionalitas manakala memiliki dua hal pokok tersebut, yaitu keahlian (kompetensi) yang layak sesuai bidang tugasnya dan pendapatan yang layak sesuai kebutuhan hidupnya.

Ajaran Islam sebagai agama universal sangat kaya akan pesan-pesan yang mendidik bagi muslim untuk menjadi umat terbaik, menjadi khalifa, yang

⁹⁸ Agung Kurniawan, *Transformasi Pelayanan Publik*, (Yogyakarta: Pembaruan, 2005), h. 74.

⁹⁹ Mulyasa, *Menjadi Guru*, h. 39.

mengatur dengan baik bumi dan se isinya. Pesan-pesan sangat mendorong kepada setiap muslim untuk berbuat dan bekerja secara profesional, yakni bekerja dengan benar, optimal, jujur, disiplin dan tekun. Allah Swt. berfirman dalam Alquran:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ

مَسْئُولًا

Artinya: *Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya.* (QS. Al-Isra/17:36).

Secara ideal, Islam sangat mendorong tumbuhnya sikap profesionalitas, baik dalam kerja untuk orientasi duniawi maupun ukhrawi. Amal perbuatan yang ditunjukkan untuk kehidupan dunia harus dilakukan seoptimal mungkin (sebagai amal shalih), begitu juga amal perbuatan untuk tujuan akherat. Semuanya itu merupakan ibadah kepada Allah Swt. Maka profesionalitas merupakan pelaksanaan suatu amal atau pekerjaan dengan kualitas kerja yang tinggi dengan mutu produktivitas yang tinggi pula.

Disisi lain, terdapat pula ayat-ayat Alquran dan Hadist lain yang menyuruh bekerja secara profesional:

1. Bekerja sesuai dengan kemampuan atau kapasitasnya (QS. An'am: 135, Az Zumar: 39 dan Huud: 93)
2. Bekerja dengan hasil terbaik (QS. Al Mulq: 2)
3. Bekerja sesuai dengan bidang keahlian (QS. Al Isra': 84)
4. Jika suatu urusan diserahkan bukan pada ahlinya maka tunggulah kehancurannya (HR. Bukhari)
5. Bekerja sesuai dengan patut dan layak (QS. An Nahl: 97, Al Anbiya': 94, dan Al Zalzalah: 7)

Selanjutnya pada ayat yang lain Islam mendorong umatnya agar:

1. Memiliki kejujuran (QS. Al Ahzaab: 23-24)
2. Kerjasama dan tolong-menolong dalam kebaikan (QS. Al Maidah: 2)
3. Bekerja dengan penuh tanggung jawab karena selalu diawasi Allah, Rasul dan masyarakat (QS. At Taubah: 105)

4. Sederhana dan tidak berlebih-lebihan (QS. Al A'raaf: 13, Al Israa': 29, Al Furqaan: 67, dan Ar Rahman: 7-7)
5. Rajin dan bekerja keras (QS. Al Jumu'ah: 10)
6. Disiplin (QS. Al Hasyr: 7)
7. Hati-hati dalam bertindak dan mengambil keputusan (QS> Al Hujurat: 6)
8. Berlomba-lomba dalam kebaikan (QS. Al Baqarah: 148, Al Maidah: 48)
9. Jujur dan dapat dipercaya (QS. An Nisa': 58, Al Baqarah: 283, Al Mu'minun: 8)

Menurut Mulyasa, ada beberapa faktor yang mempengaruhi profesionalitas kerja adalah sebagai berikut:¹⁰⁰

- a. Keterampilan. Keterampilan yang berdasarkan pada pengetahuan teoritis: Professional dapat diasumsikan mempunyai pengetahuan teoritis yang ekstensif dan memiliki keterampilan yang berdasarkan pada pengetahuan tersebut dan bisa diterapkan dalam praktik
- b. Pendidikan yang ekstensif. Profesi yang prestisius biasanya memerlukan pendidikan yang lama dalam jenjang pendidikan tinggi.
- c. Pelatihan institusional. Selain ujian, juga biasanya dipersyaratkan untuk mengikuti pelatihan istitusional dimana calon profesional mendapatkan pengalaman praktis sebelum menjadi anggota penuh organisasi. Peningkatan keterampilan melalui pengembangan profesional juga dipersyaratkan.
- d. Otonomi kerja. Profesional cenderung mengendalikan kerja dan pengetahuan teoretis mereka agar terhindar adanya intervensi dari luar.
- e. Kode etik. Organisasi profesi biasanya memiliki kode etik bagi para anggotanya dan prosedur pendisiplinan bagi mereka yang melanggar aturan. Kode etik profesi adalah pedoman sikap, tingkah laku dan perbuatan dalam melaksanakan tugas dan dalam kehidupan sehari-hari.

Semangat kerja dan etos profesionalitas seorang muslim tidak hanya berkembang karena ada tuntutan realitas empirik masyarakat modern, melainkan dilandasi oleh semangat keberagaman sebagai bagian dari amal saleh yang

¹⁰⁰ Mulyasa, *Menjadi Guru*, h. 40.

menjadi prasyarat ketakwaannya. Dengan kata lain, dalam melakukan suatu karya atau pekerjaan, seorang muslim tidak hanya demi memenuhi kebutuhan hidupnya semata, melainkan karena agama mendorongnya, dan oleh karenanya merupakan salah satu bentuk pengabdian (ibadah) kepada Tuhannya. Namun disayangkan, landasan telogis kerja dan etos profesionalitas yang dimiliki umat Islam tersebut di atas tidak sepenuhnya membumi dan membudaya di kalangan masyarakat muslim. Terjadi kecenderungan kemerosotan semangat kerja dan etos profesionalisme di dunia Islam, sehingga fakta menunjukkan sebagian besar negeri-negeri mayoritas umat Islam dalam keadaan terpuruk dan terbelakang.

Islam adalah agama yang menekankan penghayatan atau realisasi ajarannya dalam kehidupan, mengutamakan pengungkapan pengalaman keagamaan (*religious experience*) pada para pemeluknya. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum sampai mereka mengubah nasib mereka sendiri (QS. Ar-Ra'du: 11). Tepat seperti dikatakan Ismail al Faruqi (*Al Tawhid: Its Implication for Thought and Life*) bahwa Islam lebih merupakan *a religion of action* dari pada *a religion of faith*. Sejarah peradaban Islam yang bertahan berabad-abad (abad ke-9 s/d ke-13) adalah bukti profesionalisme masyarakat Islam dalam menjalankan roda kehidupan bermasyarakat dan bernegara.

Pengukuran profesionalitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perhitungan data yang bersumber dari kuisisioner penelitian, yang selanjutnya dilakukan pengelompokan berdasarkan kategori yang ditetapkan. Dalam penelitian ini profesionalitas dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu profesionalitas tinggi, profesionalitas sedang dan profesionalitas rendah. Sebagai bahan perbandingan profesionalitas kepala Madrasah dalam bekerja menurut Sedarmayanti, memiliki cakupan yang sangat kompleks, pada awalnya, adalah kemampuan atau karakteristik dasar yang dimiliki seseorang, tetapi dapat dikembangkan menjadi lebih baik sesuai dengan kebutuhan.

Beberapa komponen dasar kemampuan yang dimiliki oleh seorang profesional adalah sebagai berikut:¹⁰¹

¹⁰¹ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju. 2009), h. 182.

- a. Kemampuan teknik. Kemampuan teknik dalam prakteknya adalah bersifat keterampilan dan kemampuan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan tugastugasnya.
- b. Kemampuan manajerial. Kemampuan manajerial berkaitan dengan kemampuan manajerial dalam hal perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan.
- c. Kemampuan sosial. Kemampuan sosial adalah kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan pihak lain.
- d. Kemampuan strategi. Kemampuan strategi adalah kemampuan melihat jauh ke depan sehingga dapat merumuskan berbagai kebijakan yang sifatnya strategis.
- e. Kemampuan etika. Kemampuan etika adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan pertimbangan etika dan moral.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dinyatakan bahwa profesionalitas seseorang dalam bekerja berkaitan erat dengan kemampuan teknik, manajerial, sosial, strategi dan etika, yang saling berkaitan antara satu dengan lainnya. Menurut A.S. Moenir, beberapa prinsip yang dikembangkan dalam profesionalitas kerja adalah sebagai berikut:¹⁰²

- a. Mengatur Diri. Organisasi profesi harus bisa mengatur organisasinya sendiri tanpa campur tangan pemerintah. Profesional diatur oleh mereka yang lebih senior, praktisi yang dihormati, atau yang berkualifikasi paling tinggi.
- b. Layanan publik. Diperolehnya penghasilan dari kerja profesinya dapat dipertahankan selama berkaitan dengan kebutuhan publik, seperti layanan dokter berkontribusi terhadap kesehatan masyarakat.
- c. Status dan imbalan. Profesi yang paling sukses akan meraih status yang tinggi, prestise, dan imbalan yang layak bagi para anggotanya. Hal ini bisa dianggap sebagai pengakuan terhadap layanan yang diberikan pada masyarakat.

¹⁰² Moenir, *Maanajemen Pelayanan*, h. 69.

- d. Tanggung jawab. Tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hasilnya yang berdampak pada kehidupan orang lain atau masyarakat umumnya.
- e. Keadilan. Prinsip ini menuntut kita untuk memberikan kepada siapa saja apa yang menjadi haknya.
- f. Otonomi. Prinsip ini menuntut agar setiap kaum profesional memiliki dan di beri kebebasan dalam menjalankan profesinya.

Berdasarkan uraian di atas maka diketahui bahwa seorang profesional memiliki beberapa prinsip yang terus menerus dikembangkan dalam pelaksanaan pekerjaannya sehingga hasil kerja tersebut mencerminkan profesionalitasnya dalam bekerja. Beberapa prinsip yang dikembangkan seorang professional dalam bekerja adalah mengatur diri, layanan publik, status dan imbalan, tanggung jawab, keadilan dan otonomi.

Menurut Siagian, profesionalitas dapat diukur dari segi kecepatannya dalam menjalankan fungsi dan mengacu kepada prosedur yang telah disederhanakan. Menurut pendapat tersebut maka konsep dalam diri aparat terdiri dari segi:¹⁰³

a. Kreativitas (*Creativity*).

Ialah kemampuan aparaturnya untuk menghadapi hambatan dalam memberikan pelayanan kepada publik dengan melakukan inovasi. Hal ini perlu diambil untuk mengakhiri penilaian miring masyarakat kepada birokrasi publik yang dianggap kaku dalam bekerja. Terbentuknya aparaturnya yang kreatif hanya dapat terjadi apabila; terdapat iklim yang kondusif yang mampu mendorong aparaturnya pemerintah untuk mencari ide baru dan konsep baru serta menerapkannya secara inovatif; adanya kesediaan pemimpin untuk memberdayakan bawahan antara lain melalui partisipasi dalam mengambil keputusan yang menyangkut pekerjaan, mutu hasil pekerjaan, karier dan penyelesaian masalah tugas.

b. Inovasi (*Innovation*)

¹⁰³ Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), h. 17.

Perwujudannya berupa hasrat dan tekad untuk mencari, menemukan cara baru, metode kerja baru, dalam pelaksanaan tugasnya. Hambatan yang paling mendasar dari perilaku inovasi adalah rasa cepat puas terhadap hasil pekerjaan yang telah dicapai.

c. Responsivitas (*Responsivity*)

Kemampuan aparat dalam mengantisipasi dan menghadapi aspirasi baru, perkembangan baru, tuntutan baru, dan pengetahuan baru, birokrasi harus merespon secara cepat agar tidak tertinggal dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Menjadi Kepala Madrasah professional harus memelihara budaya sekolah dengan sistem social yang ada dalam warga madrasah dalam konteks social budaya pendidikan di masyarakat. Kepala sekolah professional adalah kepala sekolah yang memegang teguh nilai dan etika serta budaya profesi sesuai dengan konteks social budaya pendidikan di masyarakat. Seorang pemimpin professional lembaga pendidikan madrasah dapat dilihat dari atribut yang melekat pada dirinya. Seorang pemimpin professional adalah pemimpin yang dapat dipercaya, dan orang-orang yang ada disekelilingnya akan tumbuh dan kemudian menghormatinya. Hal ini dikarenakan ia memiliki atribut sebagai berikut: ia adalah orang yang loyal kepada lembaga yang dipimpinnya, menunjukkan kepedulian kepada orang lain. Ia juga adalah seorang yang memiliki watak yang terpuji seperti jujur, cakap, tulus, pegang janji, sesuai antara perkataan dan perbuatan, berani, lurus, dan kreatif.

Seorang pemimpin professional adalah seorang yang memiliki pengetahuan yang luas. Ia adalah orang yang mengetahui dengan baik pegawainya, ia piawai berkomunikasi verbal dan nonverbal, dan ia mengenali benar situasi lingkungan tempat kerjanya. Ia memahami benar siapa dirinya, dan apa kelebihan dan kekurangan dari watak yang dimilikinya. Ia juga menyadari akan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Sebagai seorang pemimpin, tentu saja ia telah mempelajari dengan mendalam kodrat manusia seperti kebutuhan manusia, emosi, dan bagaimana orang menyikapi stress. Disamping itu, seorang pemimpin professional adalah seorang yang mengetahui pekerjaan

yang menjadi tanggungjawabnya. Ia adalah seorang yang cakap dan dapat melatih orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dan yang tak kalah pentingnya adalah ia mengenal organisasi. Ia tahu kemana harus berkonsultasi dan meminta bantuan, ia mengenal iklim dan budaya kerja dan siapa-siapa pemimpin yang tidak resmi. Seorang kepala madrasah professional adalah seorang yang mampu memberikan arah. Ia adalah seorang yang menetapkan tujuan yang akan dicapai, memberikan solusi terhadap setiap permasalahan, membuat berbagai keputusan dan perencanaan. Ia adalah seorang yang hebat dalam pengimplementasian konsep. Ia aktif berkomunikasi, berkoordinasi, mensupervisi dan mengadakan evaluasi. Dan yang terpenting adalah ia memotivasi. Ia membangun moral dan semangat kebersamaan dalam lembaga pendidikan madrasah, mengajarkan, melatih, dan memberi petunjuk. Kepala madrasah professional memang sangat menjanjikan, semua itu akan terwujud bila seorang kepala madrasah memiliki integritas untuk membaga pendidikan madrasah menjadi lembaga yang unggul dan berkualitas.

Tugas pokok kepala madrasah pada semua jenjang mencakup tiga bidang, yaitu: (1) tugas manajerial, (2) supervisi dan (3) kewirausahaan. Uraian tugas pokok tersebut adalah sebagai berikut:¹⁰⁴

a. Tugas Manajerial

Tugas kepala madrasah dalam bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah, sehingga semua sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Tugas manajerial ini meliputi (1) Menyusun perencanaan madrasah, (2) Mengelola program pembelajaran, (3) Mengelola kesiswaan, (4) Mengelola sarana dan prasarana, (5) Mengelola personal madrasah, (6) Mengelola keuangan madrasah, (7) Mengelola hubungan madrasah dan masyarakat, (8) Mengelola administrasi madrasah, (9) Mengelola sistem informasi madrasah, (10) Mengevaluasi program madrasah, dan (11) Memimpin madrasah.

b. Tugas Supervisi

¹⁰⁴ Dirjen Pendidikan Islam, *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: Kemenag RI, 2015), h. 18.

Selain tugas manajerial, kepala madrasah juga memiliki tugas pokok melakukan supervisi terhadap pelaksanaan kerja guru dan staf. Tujuannya adalah untuk menjamin agar guru dan staf bekerja dengan baik serta menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di madrasah. Dalam tugas supervisi ini tercakup kegiatan-kegiatan: (1) Merencanakan program supervisi, (2) Melaksanakan program supervisi, dan (3) Menindaklanjuti program supervisi

c. Tugas Kewirausahaan

Di samping tugas manajerial dan supervisi, kepala madrasah juga memiliki tugas kewirausahaan. Tugas kewirausahaan ini tujuannya adalah agar madrasah memiliki sumber-sumber daya yang mampu mendukung jalannya madrasah, khususnya dari segi finansial. Selain itu juga agar madrasah membudayakan perilaku wirausaha di kalangan warga madrasah, khususnya para siswa.

Seorang kepala sekolah disebut profesional apabila: (1). memiliki kejujuran dan integritas pribadi; (2). mendedikasikan sebagian besar waktunya untuk bekerja di bidangnya; (3). memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat dikategorikan ahli pada suatu bidang; (4). berusaha mencapai tujuan dengan target-target yang ditetapkan secara rasional; (5).memilikistandar yang tinggi dalam bekerja; (6). memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai keberhasilan dengan standa rkualitas yang tinggi; (7). mencintai dan memiliki sikap positif terhadap profesinya yang antara lain tercermin dalam perilaku profesionalnya dan respons orang-orang yang berkaitan dengan profesi/pekerjaannya; (8). memiliki pandangan jauh ke depan (visionary);(9). menjadi agen perubahan; (10). memiliki kode etik, dan (11). memiliki lembaga profesi.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksankannya. Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah seperti yang dikemukakan Wahjosumidjo bahwa kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain. Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di leingkungan sekolah.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala*, h. 97.

- a. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah
- b. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.
- c. Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konseptual. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang feasible. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.
- d. Kepala sekolah adalah seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- e. Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.
- f. Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.

- g. Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua seyogyanya kepala sekolah memahami dan mengetahui perannya. Adapun peran-peran kepala sekolah yang menjalankan peranannya sebagai manajer seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo adalah: (1) Peranan hubungan antar perseorangan; (2) Peranan informasional; (3) Sebagai pengambil keputusan. Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat penulis uraikan sebagai berikut:¹⁰⁶

- a. Peranan hubungan antar perseorangan: (a) *Figurehead*, figurehead berarti lambang dengan pengertian sebagai kepala sekolah sebagai lambang sekolah; (b) *Kepemimpinan (Leadership)*. Kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan; dan (c) *Penghubung (liasion)*. Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah. Sedangkan secara internal kepala sekolah menjadi perantara antara guru, staf dan siswa.
- b. Peranan informasional: (a) Sebagai monitor. Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah; (b) Sebagai disseminator. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan memabagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid; (c) *Spokesman*. Kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

¹⁰⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala*, h. 90.

- c. Sebagai pengambil keputusan: (a) *entrepreneur*. Kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survey untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah; (b) orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*). Kepala sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil; (c) orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allocator*). Kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan; dan (d) *a negotiator roles*. Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memnuhi kebutuhan sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menyebutkan bahwa kepala sekolah harus memiliki standar kompetensi “(1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial.”

a. Kompetensi Kepribadian

Adapun indikator kompetensi kepribadian Kepala sekolah terdiri atas: (a) berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas sekolah/madrasah; (b) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (c) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri; (d) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (e) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah; dan (f) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Kompetensi Manajerial

Adapun indikator kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah adalah: (a) menyusun perencanaan sekolah/madrasah mengenai berbagai tingkatan perencanaan; (b) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan; (c) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; (d) mengelola perubahan dan

pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (e) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (f) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (g) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (h) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah/madrasah; (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik; (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (k) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (l) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah; (m) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (n) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (o) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah; (p) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

c. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi ini dapat terwujud jika ia mampu untuk: (1) memahami dan menghayati arti dan tujuan perubahan (inovasi) sekolah; (2) menggunakan metode, teknik dan proses perubahan sekolah; (3) menumbuhkan iklim yang mendorong kebebasan berfikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi; (4) mendorong warga sekolah untuk melakukan eksperimentasi, prakarsa/keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru; (5) menghargai hasil-hasil kreativitas warga sekolah dengan memberikan rewards; dan (6) menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga sekolah.

Kompetensi kepala sekolah juga sampai menyentuh kinerja kewirausahaan ini juga berhubungan dengan dukungan aspek keuangan. Sebagai pimpinan kiranya sangat penting mengetahui dan mampu menilai kondisi keuangan sehingga rumah tangga sekolah tetap seimbang. Kompetensi ini bisa ditunjukkan melalui kinerja kepala sekolah, khususnya dalam: (1) menyiapkan anggaran pendapatan dan belanja sekolah yang berorientasi pada program pengembangan sekolah secara transparan; (2) menggali sumber dana dari pemerintah, masyarakat, orangtua siswa dan sumbangan lain yang tidak mengikat; (3) mengembangkan kegiatan sekolah yang berorientasi pada income generating activities; mengelola akuntansi keuangan sekolah (cash in and cash out); (4) membuat aplikasi dan proposal untuk mendapatkan dana dari penyandang dana; (5) melaksanakan sistem pelaporan penggunaan keuangan yang menunjukkan bahwa kewirausahaannya jelas terkontrol secara finansial. Kinerja kepala sekolah pada bagian kompetensi ini dapat dinilai oleh pengawas sekolah melalui review dokumen RAPBS. Pada dokumen tersebut akan terlihat sejauh mana RAPBS ini mampu menunjukkan kinerja kepala sekolah, mulai dari tahap persiapan, pengembangan dan pengelolaan dan pelaporan keuangan.

d. Kompetensi Supervisi

Adapun indikator kompetensi ini adalah: a) memahami dan menghayati arti, tujuan dan teknik supervisi; (b) menyusun program supervisi pendidikan; (c) melaksanakan program supervisi; (d) memanfaatkan hasil-hasil supervisi; (e) melaksanakan umpan balik dari hasil supervisi.

e. Kompetensi Sosial

Adapun indikator pada kompetensi adalah: (a) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; (b) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (e) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. Kompetensi kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuan untuk mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat bisa diwujudkan melalui kemampuannya dalam hal: (1) memfasilitasi dan memberdayakan dewan sekolah/komite sekolah sebagai perwujudan pelibatan masyarakat terhadap pengembangan sekolah; (2) mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat

(dana, pemikiran, moral dan tenaga, dsb) bagi pengembangan sekolah; (3) menyusun rencana dan program pelibatan orangtua siswa dan masyarakat; (4) mempromosikan sekolah kepada masyarakat; (5) membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat; dan (6) membina hubungan yang harmonis dengan orangtua siswa.

Berdasarkan paparan tersebut dapat dipahami bahwa kepala Madrasah dinyatakan profesional jika memenuhi 5 kompetensi tersebut, yaitu: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial.

4. Pengertian dan Ruang Lingkup Inovasi

Kata inovasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *innovation* yang bermakna segala hal yang baru atau pembaharuan. Kata inovasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dimaknai sebagai pemasukan atau pengenalan hal-hal yang baru, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode atau alat).

Menurut Van de Van sebagaimana dikutip Yamin dan Maisah bahwa inovasi merupakan suatu ide baru yang dapat diaplikasikan dengan harapan dapat menghasilkan atau dapat memperbaiki sebuah produk, proses maupun jasa.¹⁰⁷ Rogers menjelaskan inovasi adalah suatu ide, praktek atau objek yang dipandang baru oleh individu atau unit yang mengadopsi.¹⁰⁸ Selanjutnya Rusdiana menjelaskan inovasi adalah gagasan, tindakan atau barang yang dianggap baru oleh seseorang dan kebaruannya itu bersifat relatif.¹⁰⁹ Kemudian Sa'ud menjelaskan inovasi adalah suatu ide, barang, kejadian, metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat), baik itu berupa hasil invention maupun diskoveri. Dalam hal ini inovasi diadakan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan suatu masalah tertentu.¹¹⁰

¹⁰⁷ M Yamin, dan Maisah. *Orientasi Baru Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Referensi, 2012), h. 61.

¹⁰⁸ E.M. Rogers, *Diffusion of Innovation*, (New York: The Free Press, 2003), h. 12.

¹⁰⁹ A.Rusdiana, *Konsep Inovasi Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 27.

¹¹⁰ Udin. S. Saud, *Inovasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 3.

Menurut West dan Farr dalam Anderson dan West bahwa inovasi diartikan sebagai pengenalan dan penerapan gagasan, proses, produk atau prosedur baru yang dirancang untuk kinerja yang lebih baik (menguntungkan) dalam pekerjaan, kelompok kerja, organisasi atau masyarakat yang lebih luas.¹¹¹ Dilain pihak Sajiwo mengungkapkan inovasi adalah suatu proses memikirkan dan mengimplementasikan pemikiran tersebut, sehingga menghasilkan hal baru berbentuk produk, jasa, proses, cara, kebijakan, dan lain sebagainya. Dalam konteks inovasi organisasional, salah satu alternatif untuk membentuk organisasi yang inovatif adalah melalui inovasi oleh anggota (individu) organisasi.¹¹²

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapatlah dipahami bahwa inovasi adalah suatu ide, benda, peristiwa, metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) sebagai hasil invensi maupun diskoveri yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan masalah.

Alquran banyak mengungkap ayat-ayat yang mendorong manusia untuk senantiasa berinovasi dalam kehidupannya, salah satunya firman Allah Swt. dalam Surat Ali Imran/3 ayat 190-191 yang berbunyi:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ ﴿١٩٠﴾ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾

Artinya: *Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal, (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadaan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia. Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka.*

¹¹¹ Anderson, N. & Schalk, R. *The Psychological Contract In Retrospect Andprospect*. Journal of Organizational Behavior, 19 Tahun 1998, h. 637-647.

¹¹² Bagus Sajiwo, "Budaya Inovasi Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kepemimpinan," Jurnal Online Psikologi 3, no. 01 Tahun 2015, h. 15-22.

Ayat ini jelas merangsang akal untuk terus meraih ilmu dan melakukan berbagai inovasi diberbagai bidang, termasuk melakukan eksplorasi di alam semesta. Eksplorasi ilmiah dapat melahirkan inovasi-inovasi dari segi teknologi, peralatan-peralatan, mesin, metode dan karya lainnya yang bisa menjawab kebutuhan manusia terkait dengan keberadaan yang ada dilangit dan yang ada di bumi.

Sikap inovatif didefinisikan sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi. Sesuatu yang baru dan menguntungkan meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektivitas mereka.¹¹³

Menurut Yuan & Woodman, sikap kerja inovatif adalah keinginan anggota organisasi untuk memperkenalkan, mengajukan serta mengaplikasikan ide-ide, produk, proses, serta prosedur baru ke dalam pekerjaannya, unit kerja atau organisasi tempat bekerja.¹¹⁴ Penyesuaian terhadap perubahan dapat dikatakan sebagai sikap inovatif dan untuk perubahan dibutuhkan suatu kreativitas dari seseorang. Sehubungan dengan itu, Manan dalam Irawati menjelaskan bahwa orang-orang yang bersikap inovatif adalah orang yang memiliki kepribadian kreatif dan dinamis.¹¹⁵

Griffin menyatakan bahwa Kreatif adalah proses pengembangan perspektif, alami, inovatif dan imajinatif pada berbagai situasi.¹¹⁶ Disisi lain De Jong & Den Hartog menyatakan bahwa Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku

¹¹³R.F Kleysen & Street, C.T, *Toward A Multi-Dimensional Measure Of Individual Innovative Behavior*, Journal of Intellectual Capital, Vol.2, No. 3 Tahun 2001, h. 284-296.

¹¹⁴ Yuan, F. and Woodman, R.W “*Innovative behaviour in the workplace: the role of performance and image outcome expectations*”, *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No 2 Tahun 2010, h. 323-342.

¹¹⁵ Irawati, AK. *Budaya Kerja, Sikap Kerja Inovatif Sebagai Faktor Pendukung Kinerja Pada Pustakawan Perpustakaan Perguruan Tinggi di Padang*”. *Penelitian Dasar Program Pasca UNPAD*, (Padang: Program Pasca UNPAD, 2003), h. 125.

¹¹⁶ RW Griffin, *Management Boston*, (USA: Houghton Mifflin Company, 1986), h. 56.

individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan yang disengaja (dalam peran pekerjaan, kelompok atau organisasi) mengenai ide yang berguna berkaitan dengan proses, produk atau prosedur.¹¹⁷

Jika seseorang dapat berpikir dengan cerdas dan kreatif, maka orang tersebut akan mendapat hasil-hasil tertentu. Jika pikiran-pikirannya tidak menentu dan tidak diarahkan kepada suatu tujuan tertentu, maka hasilnya pun akan mengecewakan. Bandingkanlah kalau ada dua orang, yang satu sibuk dan gelisah, namun tidak menghasilkan sesuatu yang penting. Hal ini karena pikiran-pikiran dan gagasan gagasannya tidak dipersiapkan dan tidak dipikirkan dengan serius. Yang lain melaksanakan pekerjaannya sehari-hari dengan tenang dan tertib, memperhatikan setiap bagian, menjatuhkan keputusan dengan tepat, maka setiap hari akan dapat daya khayal inilah manusia dapat mencapai kemauan yang tinggi dan kesanggupannya dalam menemukan segala hal.

Daya khayal dapat dibedakan menjadi 2, yaitu daya khayal sintesis dan daya khayal kreatif. Daya khayal sintesis adalah untuk tidak menciptakan hal yang baru, tetapi membentuk dan menyusun yang lama dalam bentuk kombinasi baru. Sedangkan daya khayal kreatif adalah menciptakan hal-hal baru terutama apabila daya khayal sintesis tidak bisa bekerja dalam memecahkan suatu masalah. Melalui daya khayal kreatif ini alam pikiran manusia yang terbatas dapat berhubungan langsung dengan alam pikiran halusnya. Barangkali alam pikiran inilah yang menyalurkan inspirasi atau ilham dan menyampaikan gagasan baru sebagai hasilnya menjadi alat bagi manusia untuk menyesuaikan getaran dalam dirinya dengan getaran dalam diri orang lain. Daya khayal biasanya bekerja secara otomatis dan hanya bekerja jika alam pikiran yang sadar bergerak dengan kecepatan yang luar biasa seperti mendapatkan dorongan dari suatu emosi yang ditimbulkan oleh keinginan yang kuat. Dalam hubungan ini, berpikir kreatifnya seseorang dapat merombak dan kemudian mendorongnya dalam pengembangan lingkungan menjadi berhasil.

¹¹⁷ De Jong, J. and Den Hartog, D. "*Measuring innovative work behavior*", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 19 No. 1 Tahun 2010, h. 23-36.

Kreatif merupakan proses pemikiran yang membantu dalam mencetuskan gagasan-gagasan. Sifat-sifat yang menimbulkan kreatif, akan menghasilkan kepribadian yang inovatif yaitu:

- a. Terbuka terhadap pengalaman baru,
- b. Imajinasi yang kreatif,
- c. Kesadaran dan tanggungjawab untuk berhasil, dan
- d. Memiliki persepsi bahwa dunia mempunyai tantangan.

Inovasi memiliki beberapa makna penting yang mencakup hal-hal sebagai berikut:¹¹⁸

- a. Inovasi sebagai Pembaruan (*Innovation as Novelty*). Pada hakikatnya inovasi adalah pembaruan atau kebaruan yang menghasilkan nilai tambah baru bagi penggunaannya. Objek inovasi adalah nilai tambah suatu produk, atau proses, atau jasa. Inovasi selalu dinyatakan dalam bentuk solusi teknologi yang lebih baik diterima oleh masyarakat. Kebaruan merupakan konsekuensi dari implementasi praktis inovasi. Inovasi selalu baru, parameter kunci dari inovasi adalah nilai tambah bagi pengguna.
- b. Inovasi sebagai Perubahan (*Innovation as Change*). Inovasi merupakan perubahan. Perubahan bisa dalam bentuk transformasi, difusi yang berujung pada perubahan.
- c. Inovasi sebagai Keunggulan (*Innovation as Advantage*). Inovasi adalah keunggulan dengan inovasi berarti kita menciptakan keunggulan-keunggulan dalam bentuk yang baru. Inovasi bisa dalam berbagai bentuk, seperti inovasi produk, proses, metode, teknologi dan manajemen.

Gallo C. memaparkan memaparkan tujuh prinsip inovasi sebagai berikut:¹¹⁹ (1) Melakukan sesuatu aktifitas yang kita sukai; (2) Berusaha menjalin kerjasama dengan orang-orang yang punya pemikiran dan pandangan yang sama, dan membantu untuk merealisasikan ide-ide menjadi

¹¹⁸ Suryana, *Kewirausahaan Kiat dan Proses Menuju Sukses*, (Jakarta: Salemba Empat, 2014), h. 74.

¹¹⁹ C. Gallo, *Rahasia Inovasi Steve Jobs: Prinsip Berbeda Untuk Melakukan Terobosan*, (Jakarta: Erlangga, 2011), h. 10.

inovasi-inovasi; (3) Senantiasa mengembangkan kreativitas dengan memahami pengalaman; (4) Menciptakan produk-produk yang dapat memenuhi harapan, impian dan ambisi konsumen; (5) Menciptakan produk yang sederhana, mudah cara pemakaiannya tetapi memiliki banyak fungsi.; (6) Memberikan pelayanan yang baik sehingga menorehkan kesan positif dan hubungan yang mendalam dengan konsumen; dan (7) Mampu mengenalkan produk /hal baru kepada konsumen secara efektif sehingga mereka memiliki perhatian dan antusiasme terhadap produk tersebut.

Menurut Rogers karakteristik inovasi adalah karakteristik yang akan menentukan tingkat adopsi seseorang terhadap inovasi, yang terdiri dari lima karakteristik, yakni *relative advantage*, *compatibility*, *complexity*, *triability*, dan *observability*.¹²⁰

Karakteristik inovasi adalah sifat dari difusi inovasi, dimana karakteristik inovasi merupakan salah satu yang menentukan kecepatan suatu proses inovasi. Rogers mengemukakan ada 5 karakteristik inovasi, yaitu : *relative advantage* (keuntungan relatif), *compatibility* atau kompatibilitas (keserasian), *complexity* atau kompleksitas (kerumitan), *triability* atau triabilitas (dapat diuji coba) dan *observability* (dapat diobservasi).

- 1) *Relative Advantage* (keuntungan relatif) adalah tingkat kelebihan suatu inovasi, apakah lebih baik dari inovasi yang ada sebelumnya atau dari hal-hal yang biasa dilakukan. Biasanya diukur dari segi ekonomi, prestasi sosial, kenyamanan dan kepuasan. Semakin besar keuntungan relatif yang dirasakan oleh adopter, maka semakin cepat inovasi tersebut diadopsi.
- 2) *Compatibility* atau kompatibilitas (keserasian) adalah tingkat keserasian dari suatu inovasi, apakah dianggap konsisten atau sesuai dengan nilai-nilai, pengalaman dan kebutuhan yang ada. Jika inovasi berlawanan atau tidak sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang dianut oleh adopter maka inovasi baru tersebut tidak dapat diadopsi dengan mudah oleh adopter.

¹²⁰ Everett M. Rogers, *Difussion of Innovations*, (New York: Free Prees, 2010), h. 229-258.

- 3) *Complexity* atau kompleksitas (kerumitan) adalah tingkat kerumitan dari suatu inovasi untuk diadopsi, seberapa sulit memahami dan menggunakan inovasi. Semakin mudah suatu inovasi dimengerti dan dipahami oleh adopter, maka semakin cepat inovasi diadopsi.
- 4) *Triability* atau triabilitas (dapat diuji coba) merupakan tingkat apakah suatu inovasi dapat dicoba terlebih dahulu atau harus terikat untuk menggunakannya. Suatu inovasi dapat diuji cobakan pada keadaan sesungguhnya, inovasi pada umumnya lebih cepat diadopsi. Untuk lebih mempercepat proses adopsi, maka suatu inovasi harus mampu menunjukkan keunggulannya.
- 5) *Observability* (dapat diobservasi) adalah tingkat bagaimana hasil penggunaan suatu inovasi dapat dilihat oleh orang lain. Semakin mudah seseorang melihat hasil suatu inovasi, semakin besar kemungkinan inovasi diadopsi oleh orang atau sekelompok orang.

George dan Zhou mengemukakan karakter individu yang memiliki sikap inovatif adalah: (a) mencari tahu teknologi baru, proses, teknik, dan ide-ide baru, (b) menghasilkan ide-ide kreatif, (c) memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain, (d) meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru, (e) mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut, dan (f) kreatif.¹²¹ Berikut diuraikan keenam karakter individu tersebut:

- a. Mencari tahu teknologi baru, proses, teknik, dan ide-ide baru. Pengetahuan tentang teknologi baru mulai dari proses, teknik, dan ide-ide baru dalam mengajar menjadi penting ketika guru ingin melakukan perubahan gaya mengajar di sekolah. Dengan perubahan gaya mengajar kemampuan guru mengajar di kelas menjadi bertambah baik dan memberikan rasa nyaman bagi dirinya.
- b. Menghasilkan ide-ide kreatif. Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide kreatif akan terbuka dengan adanya kesempatan yang diberikan sekolah

¹²¹ James M. George, dan Jong, Zhou, "When Openness to Experiences and Conscientiousness are Related to Creative Behavior An Internal Approach," *Journal of Applied Psychology*, vol.86.No.3, 04 September 2001, h. 513-524.

kepada guru. Guru akan termotivasi ketika sekolah memberikan peluang dan dukungan kepada guru untuk menghasilkan ide-ide kreatif yang dapat dipakai dalam pengajaran di kelas.

- c. Memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain. Ide-ide pembaruan mengajar dapat dipakai seorang guru dengan mengikuti apa yang sudah dilakukan rekan-rekannya di kelas. Dalam hal ini guru dapat mengadopsi langsung ide tersebut, atau melakukan beberapa perubahan yang disesuaikan dengan kemampuan siswanya dalam belajar.
- d. Meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru. Faktor ketersediaan waktu guru untuk mencari dan mencoba ide-ide baru dalam mengajar menjadi hal penting mengingat kesibukan guru di sekolah, mulai dari mengajar, memeriksa pekerjaan siswa, sampai administrasi kelas. Dalam hal ini, guru harus menyediakan waktunya untuk berpikir dan membaca buku-buku yang berkaitan dengan pembelajaran di kelas.
- e. Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut. Setelah memperoleh ide mengajar yang baik, seorang guru harus membuat jadwal untuk mewujudkan ide tersebut, seperti: meminta pendapat kepala sekolah dan rekan guru, mengevaluasi kemampuan siswa apakah sesuai dengan bentuk pengajaran baru yang akan dicobakan atau tidak, dan sebagainya.
- f. Kreatif. Dalam proses ini guru harus mau bertindak kreatif dalam mengaplikasikan idenya di dalam kelas. Sejalan dengan itu untuk mendapatkan hasil yang baik, guru harus mampu menganalisis kelemahan dan keuntungan yang diperolehnya dengan menerapkan ide baru tersebut.

Setiap kegiatan inovatif yang dilakukan seseorang, biasanya mendapat respon orang lain baik respon positif maupun negatif. Pada umumnya respon negatif yang berupa kecenderungan dari individu maupun kelompok dalam organisasi untuk menolak perubahan. Namun tidak semua perubahan ditolak.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Davis mengemukakan bahwa ada tiga jenis penolakan terhadap perubahan, yaitu:¹²²

- a. Penolakan logis yang timbul dari waktu dan upaya yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, termasuk tugas pekerjaan yang baru yang harus dipelajari,
- b. Penolakan psikologis berkaitan dengan sikap dan perasaan secara individu tentang perubahan, dan
- c. Penolakan sosiologis yang berkaitan dengan kepentingan dan nilai yang disandang kelompok.

Selain respon negatif, ada juga beberapa respon positif dari suatu inovasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Rogers, yaitu:¹²³

- a. *Innovators: Venturesome*. Pada kategori ini, penerima inovasi berhasrat untuk mencoba ide-ide baru. Keinginan tersebut membawa mereka keluar dari lingkungan lokal dan lebih menuju pada hubungan yang lebih global,
- b. *Early Adopter: Respectable*. Penerima inovasi lebih berintegrasi pada sistem sosial lokal. Sebelum ia memutuskan untuk menerima ide-ide baru, terlebih dahulu mereka mengecek informasi tentang inovasi tersebut,
- c. *Early Majority: Deliberate*. Kategori ini adalah seseorang atau unit adopsi menerima ide-ide baru, sebelum mayoritas dari anggota sistem sosial menerimanya,
- d. *Late Majority*. Pada kategori ini, seseorang atau unit adopsi menerima ide-ide baru setelah rata-rata dari anggota sistem sosial menerimanya, dan
- e. *Laggards: Traditional*. Adalah seseorang atau unit adopsi menerima perubahan paling akhir atau terlambat. Mereka hampir tertutup (terisolasi) pada jaringan sosial dan berorientasi tradisional. Proses keputusan terhadap inovasi bergerak lambat, di samping kurangnya kesadaran pengetahuan tentang ide-ide baru.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sikap inovatif adalah keinginan seseorang untuk selalu bekerja dengan pemikiran yang kreatif dan

¹²² K. Davis, dan JW, *Perilaku Dalam Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 1993), h. 59.

¹²³ Rogers, *Diffusion of Innovation*, h. 13.

dinamis dalam pencapaian tujuan kerjanya. Adapun indikator sikap inovatif dalam penelitian ini meliputi: (1) mencari tahu teknologi baru, proses, teknik, dan ide-ide baru, (2) menghasilkan ide-ide kreatif, (3) memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain, (4) meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru, dan (5) mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut, dan kreatif.

5. Pengertian dan Ruang Lingkup Tanggung Jawab

Tanggung jawab dalam bahasa Inggris diterjemahkan dari kata “*responsibility*” atau “*liability*”, sedangkan dalam bahasa Belanda, yaitu “*vereentwoodelijk*” atau “*aansparrkelijheid*”. Dalam Kamus Besar Indonesia, yang dimaksud dengan tanggung jawab adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya jika terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan dan diperkarakan.¹²⁴

Menurut Thomas Lickona Tanggung jawab adalah melaksanakan sebuah pekerjaan atau kewajiban dalam keluarga, di sekolah, maupun di tempat bekerja dengan sepenuh hati dan memberikan yang terbaik.¹²⁵ Tanggung jawab pada taraf yang paling rendah adalah kemampuan seseorang untuk menjalankan kewajiban karena dorongan dari dalam dirinya.¹²⁶

Tanggung jawab adalah wajib, menanggung, wajib memikul beban, wajib memenuhi segalaakibat yang timbul dari perbuatan, rela mengabdikan, dan rela berkorban untuk kepentingan pihak lain.¹²⁷ Dalam hukum perlindungan konsumen, pelaku usaha harus dapat dimintakan pertanggung jawaban, yaitu jika perbuatannya telah melanggar hak-hak dan kepentingan konsumen, menimbulkan kerugian, atau kesehatan konsumen terganggu.¹²⁸

¹²⁴ Depdiknas, *Kamus Besar*, h. 1398.

¹²⁵ Thomas Lickona, *Mendidik untuk Membentuk Karakter*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 73.

¹²⁶ Abdullah Munir, *Pendidikan Karakter: Membangun Karakter Sejak dari Rumah*, (Yogyakarta: Pedagogia, 2010), H. 90.

¹²⁷ Abdul Kadir Muhammad, *Hukum Perdata Indonesia*, (Bandung: citra Aditya Bakti, 2000), h. 94.

¹²⁸ Wahyu Sasongko, *Ketentuan-Ketentuan Pokok Hukum Perlindungan Konsumen*, (Lampung: Universitas Lampung, 2007), h. 93.

Menurut Pam Schiller & Tamara Bryan, tanggung jawab adalah perilaku yang menentukan bagaimana kita bereaksi terhadap situasi setiap hari, yang memerlukan beberapa jenis keputusan yang bersifat moral.¹²⁹ Disisi lain, Arismantoro menjelaskan bahwa tanggung jawab adalah sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang seharusnya dilakukan oleh diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, lingkungan dan budaya), Negara dan Tuhan yang Maha Esa.¹³⁰

Berdasarkan PP Nomor 10 Tahun 1979, tanggung jawab adalah kesanggupan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menanggung resiko atas keputusan yang diambilnya. Disisi lain Sultan mengemukakan bahwa tanggung jawab dalam meningkatkan prestasi kerja mencakup : bekerja secara tekun dan berdedikasi tinggi, memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat, bertanggung jawab, mengkoordinasikan dalam sumber daya organisasi, bekerja secara efisien dan efektif sesuai analisis organisasi, memberikan solusi pada manajemen organisasi sebagai andil tanggung jawab memberdayakan dan mendayagunakan organisasi.¹³¹

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab adalah kemampuan untuk memahami apa yang bersifat positif dan negatif, berusaha untuk mencoba untuk tidak melakukan hal yang negatif dan berusaha melakukan hal yang positif. Tanggung jawab merupakan mengambil keputusan yang patut dan efektif, merupakan pilihan yang terbaik dalam batas-batas norma sosial, kesanggupan untuk menentukan suatu sikap dan memikul resiko terhadap apa yang telah dilakukannya.

Pada prinsipnya tanggungjawab dalam Islam itu berdasarkan atas perbuatan individu saja sebagaimana ditegaskan dalam beberapa ayat seperti Surat Al-An'am/14 ayat 164:

¹²⁹ Pam Schiller dan Tamara Bryant, *6 Modal Dasar Bagi Anak*, (Jakarta. PT. Elex Media Komputindo, 2002), h. 131.

¹³⁰ Arismantoro, *Tinjauan Berbagai Aspek Character Building*, (Jakarta: Tiara Wacana, 2008), h. 34.

¹³¹ Sultan, *Pendidikan, Keterampilan, dan Pelatihan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada Nusantara, 2000), h. 43.

وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا ۗ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ۗ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُم
مَّرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿١٧٤﴾

Artinya: *Dan tidaklah seorang membuat dosa melainkan kemudharatannya kembali kepada dirinya sendiri; dan seorang yang berdosa tidak akan memikul dosa orang lain. Kemudian kepada Tuhanmulah kamu kembali, dan akan diberitakan-Nya kepadamu apa yang kamu perselisihkan."*

Dselanjutnya dalam surat Al Mudatstsir/74 ayat 38 dinyatakan

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴿٣٨﴾

Artinya: *Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang Telah diperbuatnya.*

Akan tetapi perbuatan individu itu merupakan suatu gerakan yang dilakukan seorang pada waktu, tempat dan kondisi-kondisi tertentu yang mungkin bisa meninggalkan bekas atau pengaruh pada orang lain. Oleh sebab itu apakah tanggung jawab seseorang terbatas pada amalannya saja ataukah bisa melewati batas waktu yang tak terbatas bila akibat dan pengaruh amalannya itu masih terus berlangsung mungkin sampai setelah dia meninggal.

Tanggung jawab merupakan sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagaimana yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial, dan budaya), Negara, dan Tuhan. Apabila dalam penggunaan hak dan kewajiban itu bisa tertib, maka akan timbul rasa tanggung jawab. Tanggung jawab yang baik itu apabila antara perolehan hak dan penuaian kewajiban bisa saling seimbang. Untuk itu perlu adanya perumusan konsep tanggung jawab manusia.¹³² Yang harus ada pada tanggung jawab manusia adalah:¹³³

- a. Tanggung jawab terhadap Allah Swt. yang telah memberikan kehidupan dengan cara merasa takut kepada-Nya, senantiasa bersyukur, dan memohon petunjuk. Semua manusia itu wajib bertanggung jawab terhadap Allah SWT, tidak ada seorangpun manusia yang bisa lepas dengan tanggung jawab

¹³² Mohamad Mustari, *Nilai Karakter Refleksi untuk Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), h. 19.

¹³³ *Ibid.*, h. 21-22.

kecuali orang tersebut sudah kehilangan akal atau seorang yang masih anak-anak dan belum balig.

- b. Tanggung jawab untuk membela dirinya sendiri dari suatu ancaman, siksaan, penindasan, dan bentuk perlakuan kejam dari mana pun datangnya.
- c. Tanggung jawab diri dari kerakusan ekonomi yang berlebihan dalam mencari nafkah ataupun dalam menerima nafkah, dari sifat yang serba kekurangan.
- d. Tanggung jawab terhadap anggota keluarga
- e. Tanggung jawab kepada masyarakat dan lingkungan sekitar.
- f. Tanggung jawab dalam berpikir, dalam berpikir tidaklah harus meniru cara berpikir orang lain dan sependapat dengan pendapat kebanyakan orang atau serta merta patuh terhadap nilai-nilai tradisi, harus bisa menyaring informasi. Dalam kebebasan berpikir perlu adanya kreasi yaitu harus mampu mencari pemecahan dari masalah-masalah hidup dan mampu menciptakan alternatif baru yang berguna bagi masyarakat.
- g. Tanggung jawab dalam memelihara hidup dan kehidupan. Orang yang bertanggung jawab memiliki kekhasan tersendiri dibandingkan dengan orang lain.

Jika orang tersebut bertanggung jawab maka memiliki ciri khusus, berikut ini adalah ciri-ciri dari orang yang bertanggung jawab diantaranya ialah:¹³⁴

- a. Memilih jalan yang lurus.
- b. Selalu memajukan dirinya sendiri.
- c. Senantiasa menjaga kehormatan dirinya.
- d. Selalu waspada.
- e. Berkomitmen pada tugas.
- f. Melaksanakan tugas dengan baik.
- g. Mengakui semua perbuatannya, tidak hanya yang baik saja tapi juga yang buruk.
- h. Senantiasa menepati janjinya.
- i. Berani mengambil resiko atas apa yang ia lakukan maupun ucapkan.

¹³⁴ Mustari, *Nilai Karakter*, h. 23.

Tanggung jawab itu banyak macamnya, berikut ini adalah macam-macam dari tanggung jawab adalah:¹³⁵

a. Tanggung jawab personal.

Tanggung jawab personal bisa juga dikatakan orang yang bertanggung jawab atas dirinya sendiri. Tanggung jawab personal (tanggung jawab kepada diri sendiri) adalah orang yang dapat mengontrol dirinya sendiri dan yakin bahwa kesuksesan itu berada ditangannya sendiri. Individu yang seperti ini merasa bahwa nasib itu tidak ditentukan dari luar. Individu yang seperti ini cenderung bersifat angkuh dengan kekuatannya sendiri yang tidak ada apa-apanya, maka dari itu disamping itu semua individu harus meyakini takdir dari Allah Swt., terutama masalah kesuksesan adalah faktor yang mutlak.

b. Tanggung jawab moral.

Jika tanggung jawab itu adalah beban, maka setiap manusia itu memiliki beban yang harus dipikul oleh masing-masing individu. Beban manusia itu sebenarnya adalah takdir manusia itu sendiri. Hakikatnya takdir itu memiliki kelebihan, dan kelebihan tersebut harus bisa bermanfaat bagi dirinya sendiri maupun bagi lingkungan sekitarnya. Kelebihan itulah yang disebut akal. Karena manusia itu memiliki akal, maka manusia itu memiliki beban untuk menggunakan akalnya tersebut. Demikianlah yang melahirkan tanggung jawab moral. Tanggung jawab moral itu biasanya berupa pemikiran dimana seseorang mempunyai kewajiban moral dalam situasi tertentu. Ketidak taatan terhadap kewajiban-kewajiban moral maka akan diberikan sanksi. Pada umumnya manusia itu bertanggung jawab atas apa yang dilakukan, dari apa yang dilakukan tersebut maka akan menghasilkan pujian bahkan tuduhan atas apa yang telah dilakukan.

c. Tanggung jawab sosial

Tanggung jawab yang membebani manusia yang begitu besar menjadikan manusia juga bertanggung jawab terhadap masyarakat di lingkungan sekitarnya, inilah yang disebut dengan tanggung jawab social (social

¹³⁵ *Ibid.*, h. 23.

responsibility). Disinilah manusia secara individu maupun kelompok itu memiliki tanggung jawab terhadap masyarakat disekitarnya.

d. Tanggung jawab melalui program kegiatan

Menerapkan nilai salah satunya yaitu nilai tanggung jawab dalam suatu program kegiatan seperti kegiatan ekstrakurikuler lebih diutamakan karena di situlah peserta didik dapat berinteraksi secara langsung dengan lingkungan sekitarnya. Dengan adanya interaksi tersebut selain mendapatkan sebuah contoh pembelajaran yang nyata dari pelatih, peserta didik juga bisa menerapkan sikap tanggung jawabnya secara langsung terhadap teman, program kegiatan yang diikuti, dan terhadap pelatihnya. Dari kegiatan ekstrakurikuler ini dapat dilihat sejauh mana peserta didik bersikap tanggung jawab dalam berpikir, berperilaku, dan bersikap.

Tanpa tanggung jawab akan sulit mencapai puncak keberhasilan tertinggi. Tanpa tanggung jawab hanya sibuk mengurus aksi dan reaksi pekerjaan. Tanpa tanggung jawab tidak akan memiliki antusias, motivasi, dan keberanian untuk menjadi lebih baik. Tanpa tanggung jawab kita tidak akan dipercaya oleh orang lain. Tanpa tanggung jawab kita tidak akan mampu berkontribusi secara maksimal kepada pekerjaan.

Hal ini sesuai dengan teori Seligman & Peterson, Karakter tanggung jawab baik yang ada pada diri manusia dan digunakan di situasi kehidupan dalam menyelesaikan tugas serta masalah yang dihadapinya, sehingga individu dapat mencapai kesuksesan, kehidupan yang baik dan sejahtera.¹³⁶ Frans Magnis Suseno menyatakan bahwa tanggung jawab merupakan suatu kewajiban yang perlu diemban seseorang dalam keadaan sadar secara sengaja maupun tidak sengaja di mana hal tersebut melibatkan manusia sebagai subyek yang melakukan suatu perbuatan.¹³⁷

¹³⁶, E. P. M. Seligman & Peterson, C., *Character Strengths and Virtues, A Handbook and Classification*. American Psychological Association. (New York : Oxford University Press, 2004), h. 156.

¹³⁷ Franz Magnis Suseno, *Etika Dasar: Masalah-Masalah Pokok Filsafat Moral*, (Jakarta: Kansius, 2014), h. 57.

Tanggung jawab pekerjaan masing-masing pegawai dapat saja berbeda dan dapat saja sama. Jika berbeda maka menunjukkan tanggung jawab pekerjaan tidak merata dikalangan pegawai. Hal ini dikhawatirkan akan menghambat sebagian penyelesaian program pada bagian-bagian tertentu. Jika tanggung jawab pekerjaan sama itu menunjukkan kesadaran pegawai hampir sama untuk semua pekerjaan. Taylor menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi tanggung jawab, diantaranya: (1) Keadaan Fisik; (2) Keadaan psikologi; (3) geografis/lingkungan; dan (4) sosial dan kebudayaan.¹³⁸

Tanggung jawab dalam cakupan yang luas dapat berupa tanggung jawab kepada pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab kepada pimpinan atau atasan, tanggung jawab kepada organisasi, serta tanggung jawab sosial (kepada masyarakat). Bentuk tanggung jawab pegawai secara langsung berhubungan dengan pekerjaannya, pimpinan atau organisasi, sedangkan tanggung jawab tidak langsung biasanya berhubungan dengan dampak sosial pada masyarakat akibat dari pekerjaan yang dilakukan.

Pengukuran tanggung jawab dapat dilihat dari kemampuan seseorang untuk menanggung resiko dari pekerjaannya. Begitupun jika seorang pegawai tersebut sadar akan tugas yang dibebankan kepadanya sehingga pegawai bersangkutan di katakan bertanggung jawab. Jika dirinya terpanggil maka pegawai tersebut bertanggung jawab.

Tanggung jawab adalah salah satu akhlak terpuji yang harus ditanamkan pada diri seseorang. Dengan menanamkan sikap tanggung jawab, seseorang akan memetik hasil yang positif dan tidak akan merugikan dirisendiri maupun orang lain. Karena pada dasarnya akhlak baik itu adalah suatu perbuatan yang bermanfaat dan tidak merugikan. Sifat tanggung jawab itu pun tidak lepas dari sifat-sifat terpuji (mahmudah) lainnya, karena seluruh sifat terpuji itu pun bisa berjalan dengan adanya tanggung jawab. Seperti contoh orang yang berlaku adil dan menolong sesama, maka semua itu harus didasari dengan perasaan tanggung jawab agar apa yang dilakukan benar-benar ikhlas dan mendapat ridho Allah Swt.

¹³⁸ Shelley E. Taylor., Letitia Anne Peplau & David O. Sears. *Psikologi Sosial*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), h. 42.

Jika tanpa didasari sifat tanggung jawab, maka dalam menjalankan keadilan dan menolong sesama akan dilakukan dengan semaunya sendiri, tidak dilakukan dengan semaksimal mungkin.

Tanggung jawab merupakan kesanggupan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menanggung resiko atas keputusan yang diambilnya. Indikatornya adalah (1) Memiliki sikap serta kesadaran yang tinggi dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya. (2) Kesanggupan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan baik serta tepat waktu. (3) Berani menanggung resiko terhadap keputusan yang diambil. (4). Bekerja secara tekun dan berdedikasi tinggi. Dan (5) Memberikan pelayanan yang optimal sesuai bidang tugas.¹³⁹

Indikator nilai karakter tanggung jawab menurut Nurul Zuriah ada 3, yaitu: (1) Menyerahkan tugas tepat waktu; (2) Mengerjakan sesuai petunjuk; dan (3) Mengerjakan tugas berdasarkan hasil karya sendiri.¹⁴⁰ Disisi lain Agus Zaenal Fitri dalam bukunya juga mengemukakan beberapa indikator nilai karakter tanggung jawab, yaitu: (1) Mengerjakan tugas dan pekerjaan dengan baik; (2) Bertanggung jawab atas setiap perbuatan; (3) Melakukan piket sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan; dan (4) Mengerjakan tugas kelompok secara bersama-sama.¹⁴¹

Berdasarkan pendapat di atas maka indikator kepala Madrasah yang memiliki sikap tanggung jawab adalah: (1) Mengerjakan tugas secara bersungguh-sungguh; (2) Berani menanggung konsekuensi dari sikap, perkataan, dan prilakunya; (3) Menyelesaikan semua kewajibannya dengan tepat waktu, dan (4) Mengerjakan tugas berdasarkan hasil karya sendiri.

6. Pengertian dan Ruang Lingkup Keteladanan

¹³⁹ Nurdin Yusuf, *Pengaruh Kepemimpinan, Tanggung Jawab, Kedisiplinan Dan Kerjasama Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Gorontalo*, Jurnal Gorontalo Development Riview, Vol. 1 No. 1 April 2018, h. 15-28.

¹⁴⁰ Nurul Zuriah, *Pendidikan Moral & Budi Pekerti Dalam Perspektif Perubahan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 232.

¹⁴¹ Agus Zaenal Fitri, *Pendidikan Karakter Berbasis Nilai dan Etika di Sekolah*, (Jakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 43.

Keteladanan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan, bahwa keteladanan berasal dari kata dasar teladan yang artinya sesuatu yang patut ditiru atau baik untuk dicontoh.¹⁴² Jadi keteladanan adalah hal-hal yang dapat ditiru atau dicontoh. Dalam bahasa Arab “keteladanan” diungkapkan dengan kata “*uswah*” dan “*qudwah*” yang berarti “pengobatan dan perbaikan”. Terkesan lebih luas pengertian yang diberikan oleh Al-Ashfani, yang dikutip oleh Armai Arief, bahwa menurut beliau “*al-uswah*” dan “*al-iswah*” sebagaimana kata “*alqudwah*” dan “*alqidwah*” berarti “suatu keadaan ketika seorang manusia mengikuti manusia lain, apakah dalam kebaikan, kejelekan, kejahatan, atau kemurtadan”.¹⁴³

Sedangkan guru menurut Al-Ghazali yang dikutip oleh Dr. H. Mahmud, M.Si. adalah seorang yang mempunyai ilmu pengetahuan (‘alim) yang mengajar ilmunya hanya karena Allah Swt.. yang merupakan salah satu faktor penting dalam pendidikan, serta besar peranannya dalam rangka menyempurnakan akhlak manusia.¹⁴⁴ Dari pengertian di atas peneliti menyimpulkan bahwa keteladanan guru adalah sikap dan tingkah laku guru, ucapan maupun perbuatan yang sifatnya mendidik, dapat ditiru dan diteladani oleh anak didiknya.

Keteladanan merupakan faktor yang sangat penting untuk membentuk sikap baik atau buruknya pada anak didik. Setiap anak didik mengidamkan memiliki sosok figur yang mempunyai sifat yang ideal sebagai sumber keteladanan yang dapat dijadikan pedoman dalam kehidupannya. Dalam pendidikan guru adalah salah satu sosok figur yang dapat dijadikan contoh bagi anak didiknya, ketika guru mampu menampilkan keteladanan yang baik tentu saja hal itu akan menjadi salah satu motivasi bagi anak didik untuk bersikap lebih baik. Persyaratan yang diperlukan untuk menjadi guru itu adalah kepribadian yang layak dan mampu menjalankan tugas. Dengan kata lain, seorang guru selain berilmu, harus dapat dijadikan contoh yang baik (*uswah al-hasanah*).¹⁴⁵

¹⁴² Depdiknas, *Kamus Besar*, h. 1424.

¹⁴³ Armai Arief, *Pengantar Ilmu Metodologi Pendidikan Islam*, Ciputat Pers, Jakarta, 2002, hlm. 1173

¹⁴⁴ Mahmud, *Pemikiran Pendidikan Islam*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2011), h. 253.

¹⁴⁵ *Ibid.*, h. 254.

Al-Maghribi bin as-said al-maghribi dalam buku, begini seharusnya mendidik anak, mengemukakan kriteria-kriteria seorang pendidik teladan menurut Alquran dan sunnah Rasulullah saw. adalah sebagai berikut: (1) Pemaaf dan tenang, (2) Lemah lembut dan menjauhi sifat kasar dalam bermuamalah, (3) Berhati penyayang, (4) Ketaqwaan, (5) Selalu berdo'a untuk anak, (6) Lemah lembut dalam bermuamalah dengan anak, (7) Menjauhi sikap marah 8) Bersikap adil dan tidak pilih kasih.¹⁴⁶

Menurut Al-Ashfahani, “*al-uswah*” dan “*al-Iswah*” sebagaimana kata “*al-qudwah*” dan “*al-Qidwah*” berarti “suatu keadaan ketika seorang manusia mengikuti manusia lain, apakah dalam kebaikan, kejelekan, kejahatan, atau kemurtadan”. Ibn Zakaria mendefinisikan, bahwa “*uswah*” berarti “*qudwah*” yang artinya ikutan, mengikuti yang diikuti. Dengan demikian keteladanan adalah hal-hal yang dapat ditiru atau dicontoh oleh seseorang dari orang lain. Namun keteladanan yang dimaksud disini adalah keteladanan yang dapat dijadikan sebagai alat pendidikan Islam, yaitu keteladanan yang baik.¹⁴⁷

Keteladanan adalah perilaku dan sikap guru dan tenaga kependidikan yang lain dalam memberikan contoh terhadap tindakan-tindakan yang baik sehingga diharapkan menjadi panutan bagi orang lain untuk mencontohnya. Keteladanan mempunyai posisi sangat penting, sehingga Tuhan menggunakan pendekatan dalam mendidik ummatnya melalui metode yang harus dan layak dicontoh. Oleh karena itu keteladanan merupakan pendekatan pendidikan yang ampuh.¹⁴⁸

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ

اللَّهُ كَثِيرًا

Artinya: “*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri tauladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan*

¹⁴⁶ Al-Maghribi bin as-Said Al-Maghribi, “Kaifa Turabbi Waladan” diterjemahkan oleh Zaenal Abidin dengan Judul : *Begini Seharusnya Mendidik Anak*, (Jakarta: Darul Haq, 2004), h. 154.

¹⁴⁷ Armai Arief, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Pers, 2002), cet. ke-2, hlm. 117.

¹⁴⁸ Heri Jauhari Muchtar, *Fiqh Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 224- 225

(kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”. (QS. Al-Ahzab/33: 21).

Urgensi keteladanan juga terlihat dari teguran Allah terhadap orang-orang yang menyampaikan pesan tetapi tidak mengamalkan pesan itu, Allah Swt. menjelaskan:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لِمَ تَقُوْلُوْنَ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۗ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللّٰهِ اَنْ تَقُوْلُوْا مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۗ

Artinya: *Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.* (QS. Al-Shaff (61): 1-3).

Allah sangat mencela seseorang yang mengajarkan suatu kebaikan namun tidak dilakukannya sendiri sebagaimana Allahpun mencela seorang pendidik yang mengajarkan suatu kebaikan kepada peserta didiknya sedangkan ia sendiri tidak menerapkannya dalam kehidupannya sehari-hari. Dalam hal ini Allah mengingatkan dalam firman-Nya Surat Al-Baqarah/2 ayat 44:

۞ اَتَاْمُرُوْنَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ اَنْفُسَكُمْ وَاَنْتُمْ تَتْلُوْنَ الْكِتٰبَ ؕ اَفَلَا تَعْقِلُوْنَ ۙ

Artinya: *“Mengapa kamu suruh orang lain mengerjakan kebaikan sedang kamu melupakan dirimu sendiri, dan kamu membaca kitab, tidakkah kamu pikirkan?”* (QS. Al-Baqoroh (2): 44)

Firman Allah di atas menjelaskan bahwa seorang pendidik hendaknya tidak hanya mampu memerintah atau memberikan teori kepada peserta didiknya, tetapi lebih dari itu ia harus mampu menjadi panutan bagi peserta didiknya, sehingga mereka dapat mengikutinya tanpa merasakan adanya unsur paksaan.¹⁴⁹

Urgensi keteladanan juga disebutkan dalam hadits Nabi Muhammad saw.:
مَنْ دَعَا إِلَى هُدًى كَانَ لَهُ مِنَ الْأَجْرِ مِثْلُ أُجُورٍ مَنْ تَبِعَهُ لَا يَنْقُصُ ذَلِكَ مِنْ أُجُورِهِمْ شَيْئًا، وَمَنْ دَعَا إِلَى ضَلَالَةٍ ، كَانَ عَلَيْهِ مِنَ الْإِثْمِ مِثْلُ آثَامِ مَنْ تَبِعَهُ لَا يَنْقُصُ ذَلِكَ مِنْ آثَامِهِمْ شَيْئًا

¹⁴⁹ Armai Arief, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Pers, 2002), h. 121-122.

Artinya: “Barangsiapa yang memberikan contoh yang baik dalam Islam, maka baginya pahala atas perbuatan baiknya dan pahala orang yang mengikuti hingga hari kiamat, yang demikian itu tidak menghalangi pahala orang-orang yang mengikutinya sedikitpun. Dan barang siapa yang memberikan contoh yang buruk dalam Islam, maka baginya dosa atas perbuatannya dan orang-orang yang mengikutinya hingga hari kiamat, yang demikian itu tanpa dikurangi sedikitpun dosa orang-orang yang mengikutinya.” (H.R. Imam Muslim).¹⁵⁰

Keteladanan adalah perilaku yang terpuji dan disenangi karena sesuai dengan nilai-nilai kebaikan dan kebenaran. Menjalankan keteladanan merupakan cara yang bisa dilakukan para pemimpin dalam memotivasi para pegawai untuk bekerja dengan berlandaskan visi. Keteladanan Pemimpin adalah *“leading by exampl; being a model, role modeling”* (berperan sebagai teladan). Pemimpin yang menjalankan peran keteladanan menjadi simbol yang nyata atas apa yang mereka harapkan untuk diraih pengikutnya. Para pemimpin memberi teladan melalui kejelasan semangat dan keyakinan melalui tindakan sehari-hari, menunjukkan visi pimpinan diwujudkan.

Perilaku keteladanan para pimpinan adalah dengan menunjukkan kepada para bawahan mengenai apa yang harus mereka lakukan, memberikan contoh-contoh dan terlibat dalam perilaku simbolik yang memberitahu para anggota apa yang diharapkan dari mereka, dan memberitahu perilaku yang layak untuk dilakukan. Keteladanan ini dapat ditampilkan dalam disiplin waktu, kepatuhan terhadap aturan, prosedur, tugas dan tanggung jawab sepenuhnya.

Mengacu kepada Frigon dan Jackson (1999:10), keteladanan merupakan perilaku yang membawa kepada kredibilitas pimpinan. Hal yang diinginkan bawahan kepada pemimpin adalah kejujuran/baik hati, kompetensi, kredibilitas, dan visi yang dibagi. Sebagai teladan, kepala sekolah menyatakan kejujuran, konsisten, komitmen dan kredibel. Itulah pemimpin yang dipercaya yang sesuai kata dengan perbuatannya.

Kredibilitas bisa dipahami sebagai suatu kepercayaan atau keyakinan yang muncul terhadap pimpinan dari para anggota organisasi. Kredibilitas bukanlah

¹⁵⁰ Yusuf Al Qardawi, *Pengantar Studi Hadits*, (Bandung: Pustaka Setia, 2007), h. 11. Lihat pula Imam Muslim, no. 2674; Abu Dawud, no. 4611; At-Tirmidzi, no. 2674; Ibnu Mâjah, no. 206; Ahmad, II/397; Ad-Dârimi, I/130-131; Abu Ya’la, no. 6489) (649) *tahqiq* Husain Salim Asad; Ibnu Hibbân, no. 112-*at-Ta’liqâtul Hisân*; Al-Baghawi dalam *Syarhus Sunnah*, no. 109

karakteristik yang melekat pada diri seseorang (inherent), tetapi sesuatu yang diberikan orang lain kepada pimpinan. Suatu hal yang menimbulkan kredibilitas adalah komitmen pimpinan mewujudkan visi. Lashway menegaskan para pemimpin tidak hanya harus membagi visi ke dalam sistem, tetapi juga harus melem bagakan visinya.¹⁵¹ Kepala sekolah perlu menggulirkan visi di dalam kelas terutama oleh guru untuk mewujudkan visi menjadi semacam pendekatan memotivasi pelaksanaan tugas pegawai.

Pemimpin masa depan disyaratkan memiliki kredibilitas dan kapabilitas sehingga dapat diterima (akseptabilitas) dan mampu mengantarkan organisasi pada perubahan, peningkatan mutu dan akuntabel. Hesselbein (1996:215) menjelaskan bahwa kredibilitas pimpinan adalah kepercayaan yang komprehensif diberikan oleh staf. Sebuah persepsi para anggota terhadap pimpinannya. Pimpinan yang tidak kredibel cenderung kurang dipatuhi, tidak dihargai atau tidak dihormati oleh anggota organisasi, atau staf bersikap cuek.

Sesuai kata dengan perbuatan adalah kunci kredibilitas. Kadang kredibilitas disamakan dengan integritas pribadi, sebagaimana dijelaskan Steers, et.al, bahwa kejujuran dan integritas merupakan fondasi sifat perilaku pimpinan. Pemimpin yang kredibel dalam tindakannya ialah melakukan apa yang mereka katakan ingin dilakukan, melaksanakan apa yang mereka pidatokan. Tindakan mereka sesuai dengan kata katanya.¹⁵²

Dalam buku *The Power of Ethical Management* yang ditulis Blanchard dan Peale, menjelaskan bahwa: "melakukan yang benar adalah hal yang sulit dari sekedar mengatakan yang benar, karena itu melakukan yang benar merupakan hal yang dituntut dari manajer atau pimpinan yang beretika, tidak kolusi, tidak korupsi, tidak pula nepotisme dalam menjalankan kepemimpinannya."¹⁵³

Locke berpendapat bahwa para pemimpin efektif secara konsisten dipandang sebagai pribadi yang bisa dipercaya, mempunyai reputasi yang tidak

¹⁵¹ Larry Lashway. *Ethical Leadership*. ERIC Digest. Number 106. June 1996. (<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest107.html/2-9-2009>), h. 112-122.

¹⁵² Richard M. Steers, Gerado R. Ungson, Richard T. Monday, *Managing and Effective Organizations*, (Boston: Kent Publishing Company, 1996), h. 192.

¹⁵³ Kenneth Blanchard and Norman Vincent Peale, *The Power of Ethical Management*, (New York: William Morrow and Com pany, Inc. 1998), h. 36

diragukan dalam hal kejujuran.¹⁵⁴ Kemudian Steers, et al, menegaskan bahwa pimpinan memberikan teladan sebagai titik sumber dan fokus keteladanan dan pembelajaran bagi anggota.¹⁵⁵ Menurut Shelton, integritas adalah dasar dari kepercayaan, tidak sebagai alat bagi kepemimpinan tetapi sebagai produk/hasil. Integritas adalah suatu kualitas yang tidak dapat dicari, tetapi harus dipancarkan. Hal itu diberikan oleh kerjasama dan para anggota, tanpa integritas pemimpin tidak akan berfungsi". Integritas terdiri dari mengenali diri (mengenali secara benar kekuatan dan kelemahan), keterus terang (candor) yang ditampilkan pada kejujuran dalam pikiran dan tindakan, serta kematangan (maturation) menguasai kemampuan teknis.¹⁵⁶

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa keteladanan adalah perilaku pimpinan yang mencontohkan hal-hal yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maupun kredilitas dan integritas pribadinya sebagai pimpinan yang berusaha mewujudkan visi, tujuan dan sasaran madrasah.

Sebagai pimpinan dalam menjalankan tugasnya harus memiliki competency, personality, dan religiosity. Dengan demikian aspek-aspek keteladanan pimpinan meliputi competency yakni kemampuan pimpinan dalam menjalankan tugas secara profesional yang meliputi kompetensi materi, ketrampilan dan metodologi. Secara personality pimpinan memiliki kemampuan dalam menjaga integritas, komitmen dan dedikasi. Sedangkan dalam religiosity, pimpinan memiliki pengetahuan, kecakapan dan pengamalan dibidang keagamaannya dalam kehidupan sehari-hari.¹⁵⁷

Pimpinan yang memiliki competency, personality dan religiosity akan mampu menjadi model dan mampu mengembangkan keteladanan dihadapan guru dan karyawan disekolahnya. Dampak yang diharapkan dapat memberi motivasi pada semua komunitas sekolah untuk menjadi teladan bagi siswanya.

¹⁵⁴ A.E. Locke, *Esensi Kepemimpinan, Empat Kunci Untuk Memimpin dengan Keberhasilan*. (Terjemahan : Aris Ananda) Jakarta: Mitra Utama, 1997), h.87.

¹⁵⁵ Steers, Ungson, and Monday, *Managing and Effective*, h. 221.

¹⁵⁶ Ken.Shelton, *In search of quality*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, (1997), h. 37.

¹⁵⁷ Ahmad Barizi & Muhammad Idris, *Menjadi Guru Unggul*, (Jogjakarta: ArRuzz Media, 2011), h. 69.

Mengembangkan keteladanan tidak ubahnya membangun budaya, watak dan kepribadian. Pada awalnya tentu terasa sulit, banyak kendala yang dihadapi, oleh karenanya diperlukan perjuangan atau jihad. Namun apabila telah dirasakan manfaatnya, justru akan menjadi sebuah kebutuhan.

Indikasi-indikasi positif dari seseorang yang memiliki budaya keteladanan adalah; (1) berakhlak terpuji, (2) memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, ramah, mudah senyum, cepat, adil dan penuh keikhlasan. (3) membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat, serta (4) melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri tidak menunggu.¹⁵⁸

B. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah:

1. Muhammad Rifa'I, *Pengaruh Komitmen Tugas, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Kepala Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Deli Serdang*. Desertasi. Program Pascasarjana UNIMED, 2017. Hasil analisis menunjukkan terdapat pengaruh langsung komitmen tugas terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,066, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,098, pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,032, pengaruh langsung komitmen tugas terhadap disiplin kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,041, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap disiplin kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,064, terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap disiplin kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,053, dan ada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,035.
2. Sujyanto, *Pengaruh Integritas Dan Loyalitas Pegawai Terhadap Kebijakan Pimpinan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Di Lingkungan Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Batu*. JIMMU – Volume II- Nomor 2 –

¹⁵⁸ Fahrul Usmi, *Kajian Mata Diklat Dasar Berbasis ESQ Bagi Peserta Diklat Guru di Lingkungan Kementerian Agama RI*, https://bdkpadang.kemenag.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=633:fahrulusmi&catid=41:top-headlines&Itemid=158, diunduh tanggal 25 mei 2019.

Agustus 2017, Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Islam Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Integritas dan loyalitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang ada pada dinas komunikasi dan informatika Kota Batu, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi integritas yang dimiliki pegawai terhadap organisasi/ tempat dia bekerja maka kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut juga akan mengalami peningkatan yang cukup signifikan, secara tidak langsung kinerja organisasi perangkat daerah (OPD) juga akan mengalami peningkatan. Uji pengaruh X2 (loyalitas pegawai) dengan X3(kebijakan pimpinan) menunjukkan nilai koefisien 0,55 dengan P.

3. Iswaloyo, Inovasi Kepemimpinan Kepala Sekolah MI Muhammadiyah Dugbang Ngadiluwih Matesih Karanganyar Periode 2008-2012. Tesis. Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta. Hasil penelitian menyebutkan bahwa Inovasi kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala madrasah saat ini adalah dengan mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dengan tujuan agar semua potensi yang ada di madrasah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dengan mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam madrasah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur sehingga semua unsur yang ada di madrasah bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal madrasah.
4. Jumakir, *Hubungan Komitmen Penjaminan Mutu Sekolah, Sikap Inovatif, dan Kepuasan Kerja dengan Keefektifan Kepemimpinan Kepala SMP se-Kabupaten Deli Serdang*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan. Juni 2013. Menyatakan bahwa berdasarkan pengujian hipotesis dapat disimpulkan: (1) terdapat hubungan positif komitmen penjaminan mutu sekolah dengan keefektifan kepemimpinan kepala SMP sebesar $r_{y1.23} = 0,23 > r_{tabel} = 0,17$ dan $t_{hitung} = 3,36 > t_{tabel} = 1,64$; (2) terdapat hubungan positif sikap inovatif dengan keefektifan kepemimpinan kepala SMP sebesar $r_{y2.13} = 0,26 > r_{tabel} = 0,17$ dan $t_{hitung} = 3,94 > t_{tabel} = 1,64$; (3) terdapat hubungan positif kepuasan kerja dengan keefektifan kepemimpinan kepala SMP sebesar $r_{y3.12} =$

$0,44 > r_{\text{tabel}} = 0,17$ dan $t_{\text{hitung}} = 8,65 > t_{\text{tabel}} = 1,64$; dan (4) terdapat hubungan positif komitmen penjaminan mutu sekolah, sikap inovatif, dan kepuasan kerja dengan keefektifan kepemimpinan kepala SMP sebesar $R_{y(123)} = 0,55 > r_{\text{tabel}} = 0,17$ dan $F_{\text{hitung}} = 17,32 > F_{\text{tabel}} = 2,68$. Hasil penelitian diperoleh komitmen penjaminan mutu sekolah, sikap inovatif, dan kepuasan kerja secara bersama-sama memberikan sumbangan sebesar 30% terhadap keefektifan kepemimpinan kepala SMP, dan sisanya ditentukan keadaan lain.

5. Prima Utama Wardoyo Putro. *Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap pada Perubahan Organisasi terhadap Kinerja*. Jurnal Manajemen Indonesia (Vol. 18(2), pp. 116-125, 2018). Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa etika kerja Islam, komitmen organisasi, dan sikap pada perubahan organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Sementara itu komitmen organisasi berpengaruh signifikan pada sikap terhadap perubahan organisasi. Sikap terhadap perubahan organisasi juga berpengaruh pada kinerja guru. Variabel sikap terhadap perubahan organisasi tidak memediasi hubungan antara variabel etika kerja Islam pada kinerja dan tidak memediasi antara komitmen organisasi pada kinerja.
6. Ismail Fahmi, *Manajemen Kinerja Madrasah (Studi tentang Kontribusi Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Budaya Organisasi, dan Komitmen Kerja Guru terhadap Kinerja Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Way Kanan)*. Disertasi, 2018. Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah (MI) se-kabupaten Way Kanan sangat kuat. Pengaruh budaya itu mencapai 99,2%, di atas pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap budaya organisasi dan komitmen kerja guru yang hanya 64,4% dan 68%, serta pengaruh lainnya. keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap budaya organisasi menyumbang 64,4%, sedangkan keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap komitmen guru hanya menyumbang 68%. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen kerja guru

memiliki pengaruh cukup kuat dibandingkan yang lain. Namun faktor dominannya terdapat pada pengaruh komitmen kerja guru yaitu 77,2%,”

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat diduga bahwa ada pengaruh antara Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.

C. Kerangka Berfikir

1. Pengaruh Integritas terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara

Integritas merupakan kualitas yang melandasi kepercayaan publik dan merupakan patokan bagi lembaga/organisasi dalam menguji semua keputusannya. Integritas mengharuskan seorang pegawai untuk bersikap jujur dan transparan, berani, bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, sehingga kinerja pegawai akan ditentukan dari seberapa besar integritas yang dimiliki. Sehingga dapat dipahami bahwa integritas yang melekat pada diri pegawai akan tercermin pada kinerja organisasi yang optimal. Pelayanan kepada masyarakat dan kepercayaan dari masyarakat tidak dapat dikalahkan demi kepentingan dan keuntungan pribadi.

Integritas sering dipahami dalam konteks perilaku, dan perilaku integritas pada umumnya dipahami dalam kaitannya dengan etika dan moral. Integritas juga mewajibkan individu agar taat terhadap standar teknis dan etika yang dimiliki organisasi. Integritas bukan hanya masalah kejujuran, masalah etis dan moral, bahwa orang tidak berbohong atau tidak melakukan hal-hal tidak bermoral.

Integritas berkaitan juga dengan kinerja, suatu pencapaian hasil baik yang dicapai dengan selalu menjunjung tinggi kejujuran dan nilai-nilai moral lainnya. Kata integrity berasal dari akar kata “integrated”, yang berarti berbagai bagian dari karakter dan keterampilan berperan aktif dalam diri kita, yang tampak dari keputusan dan tindakan-tindakan kita. Untuk dapat menghasilkan kinerja baik di tempat kerja, seseorang harus memiliki dalam dirinya harus bersifat jujur, berani, berdaya juang, membangun hubungan baik, pandai mengorganisasikan diri sendiri, teratur, dan terencana dengan baik. Wujud kepemilikan integritas diri itu

muncul dalam bentuk kinerja atau hasil kerja baik. Dari uraian di atas dapat diduga bahwa terdapat pengaruh positif integritas terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.

2. Pengaruh Profesionalitas terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala madrasah yang merupakan salah satu pemimpin pada satuan pendidikan. Karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala madrasah ini pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala madrasah memahami kebutuhan madrasah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya mandeg pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya, melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga profesionalisme guru akan terwujud.

Profesionalitas merupakan sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas keprofesionalannya dan terus-menerus mengembangkan strategi-strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan profesinya.

Kemampuan profesional yang harus dikerjakan oleh kepala sekolah, diantaranya: (1) Kemampuan untuk menerapkan keterampilan konseptual, manusiawi, dan teknis; (2) Kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab yang optimal; (3) Kemampuan untuk memotivasi para bawahan untuk bekerja yang maksimal dan mencapai maksud unit organisasi; dan (4) Kemampuan untuk memahami dari aplikasi dari perubahan sosial, ekonomi, politik, hukum, dan edukasional.

Kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*. Pertama,

Kepala Madrasah sebagai pendidik (*Educator*). Kinerja Kepala Madrasah sebagai pendidik mencakup indikator: kemampuan membimbing guru, kemampuan membimbing karyawan (TU, Pustakawan, Labolatorium), kemampuan mengembangkan staff, kemampuan belajar/mengikuti perkembangan IPTEK, dan kemampuan memberikan contoh mengajar yang baik.

Kedua, Kepala Madrasah sebagai manajer (*Manager*). Kinerja Kepala Madrasah sebagai manajer mencakup indikator: kemampuan menyusun program, kemampuan menyusun organisasi/personalia sekolah, dan mampu menggerakkan staff, (guru dan karyawan). *Ketiga*, Kepala Madrasah sebagai pengelola (*Administrator*). Kinerja Kepala Madrasah sebagai pengelola mencakup indikator: kemampuan mengelola administrasi kegiatan belajar dan bimbingan konseling, kemampuan mengelola administrasi sekolah, kemampuan mengelola administrasi ketenagaan, dan kemampuan mengelola administrasi keuangan.

Keempat, Kepala Madrasah sebagai Penyelia (*Supervisor*). Kinerja Kepala Madrasah sebagai Supervisor mencakup indikator: kemampuan menyusun program supervisi, kemampuan melaksanakan program supervisi, dan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi. *Kelima*, Kepala Madrasah sebagai pemimpin (*Leader*). Kinerja Kepala Madrasah sebagai pemimpin (*Leader*) mencakup indikator: memiliki kepribadian yang baik, kemampuan memahami kondisi anak buah dengan baik, kemampuan memiliki visi dan memahami misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Keenam, Kepala Madrasah sebagai pembaharu (*Innovator*). Kinerja Kepala Madrasah sebagai pembaharu (*Innovator*) mencakup indikator: kemampuan mencari peluang perubahan, dan kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah. Dan *ketujuh* Kepala Madrasah sebagai pendorong (*Motivator*). Kinerja Kepala Madrasah sebagai pendorong (*Motivator*) mencakup indikator: kemampuan mengatur suasana kerja yang harmonis, kemampuan menerapkan prinsip memberi penghargaan maupun sanksi sesuai peraturan yang ada.

Beberapa karakteristik dari seorang profesionalitas antara lain: (1) merasa bangga dengan pekerjaannya dan menunjukkan komitmen terhadap kualitas; (2)

mempunyai tanggung jawab yang besar dapat mengantisipasi sehingga dapat berinisiatif; (3) ingin menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas dan ikut terlibat dalam tugas di luar peranan yang ditugaskan kepadanya; (4) ingin terus belajar untuk meningkatkan kemampuannya dan meningkatkan kemampuannya untuk melayani; (5) mendengar kebutuhan para pelanggan serta dia adalah pemain dalam satu tim; (6) dapat dipercaya dan jujur, terus terang dan royal selanjutnya, dan (7) terbuka terhadap kritik yang konstruktif dan mau meningkatkan dan menyesuaikan dirinya.

Kepala madrasah merupakan pemimpin formal yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan tertentu. Untuk itu kepala madrasah bertanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun dalam menciptakan iklim madrasah yang kondusif yang menumbuhkan semangat tenaga pendidik dan kependidikan maupun peserta didik. Dengan kepemimpinan seperti inilah, kepala madrasah diharapkan dapat memberikan dorongan serta memberikan kemudahan untuk kemajuan serta dapat memberikan inspirasi dalam proses pencapaian tujuan madrasah.

Kepala madrasah diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang mengimplikasikan meningkatkannya prestasi belajar peserta didik. Kepala madrasah yang profesional akan berfikir untuk membuat perubahan-perubahan dan lompatan-lompatan untuk mewujudkan pendidikan di madrasah lebih baik dan berkualitas serta melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah dan berkesinambungan.

Peningkatan profesionalisme kepala madrasah perlu dilaksanakan secara berkesinambungan dan terencana dengan melihat permasalahan-permasalahan dan keterbatasan yang ada pada pendidikan madrasah. Hal ini dikarenakan kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang juga bertanggung jawab dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya. Kepala madrasah yang profesional akan mengetahui kebutuhan dunia pendidikan, dengan begitu kepala madrasah akan melakukan penyesuaian-

penyesuaian agar pendidikan berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dari uraian di atas dapat diduga bahwa terdapat pengaruh positif profesionalitas terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.

3. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara

Sikap inovatif adalah keinginan seseorang untuk selalu bekerja dengan pemikiran yang kreatif dan dinamis dalam pencapaian tujuan kerjanya. Sedangkan komitmen kerja guru adalah suatu keterkaitan antara diri dan tugas yang diembannya secara tersadar sebagai seorang guru dan dapat melahirkan tanggung jawab yang dapat mengarahkan serta membimbing dalam kegiatan pembelajaran.

Sikap inovatif memegang peranan penting dalam peningkatan komitmen kerja kepala madrasah di madrasah. selain itu sikap inovatif memberikan kepala madrasah keinginan untuk menciptakan hal-hal baru yang bertujuan meningkatkan kinerja madrasahnyanya. Beberapa upaya yang dapat dilakukan guru sehubungan dengan sikap inovatif yang dimilikinya adalah selalu bersifat terbuka (menerima) setiap pengalaman baru yang diterimanya, menggunakan pemikiran yang kreatif dalam membangun madrasah, kesadaran akan tanggung jawab yang harus diembannya untuk keberhasilan madrasah, dan memiliki persepsi yang baik akan tantangan yang terus dihadapi madrasah.

Sebuah ide kreatif seorang kepala madrasah sangat diperlukan untuk dapat mengubah situasi pendidikan menjadi menarik dan efektif sekaligus mengajak siswa lebih aktif. Jika saat ini adalah era teknologi digital, ada kemungkinan ide pendidikan yang kita kembangkan adalah lebih banyak berhubungan dengan teknologi digital karena secara mayoritas siswa akan lebih tertarik menghadapi sesuatu yang *up to date*. Dalam era globalisasi persoalan-persoalan yang muncul dalam pembelajaran salah satunya harus diantisipasi dengan inovasi-inovasi terhadap model pendidikan.

Kinerja inovatif kepala madrasah sebagai kinerja yang ditandai dengan implementasi hal-hal baru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik pada dasarnya akan menggambarkan tentang inovasi pendidikan keberhasilannya akan

ditentukan oleh bagaimana kepala madrasah melaksanakan tugasnya, apakah bersifat rutin atau inovatif. Dalam tataran teknis implementasi ini, kebijakan yang inovatif dalam bidang pendidikan, pada akhirnya akan sangat ditentukan oleh kompetensi praktisi pendidikan dalam melaksanakan program atau kebijakan tersebut. Dengan demikian, dalam dunia pendidikan, inovasi dan sikap serta kinerja yang inovatif dari pendidik sangat diperlukan dan menentukan bagi keberhasilan adopsi dan implementasi inovasi pendidikan.

Sikap inovatif kepala madrasah dapat menumbuhkan komitmen bagi guru dalam melaksanakan berbagai tugasnya. Bentuk komitmen tersebut dapat terlihat melalui: (1) *Komitmen Terhadap Sekolah Sebagai Satu Unit Sosial*; (2) *Komitmen Terhadap Kegiatan Akademik Sekolah*; (3) *Komitmen Terhadap Siswa-Siswi Sebagai Individu Yang Unik*; dan (4) *Komitmen Untuk Menciptakan Pengajaran Bermutu*. Dari uraian di atas dapat diduga bahwa terdapat pengaruh positif inovasi terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.

4. Pengaruh Tanggung Jawab terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara

Tanggung jawab adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatan yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajibannya. Prinsip tanggung jawab merupakan perihal yang sangat penting di dalam hukum perlindungan konsumen. Dalam kasus pelanggaran hak konsumen, diperlukan kehati-hatian dalam menganalisis siapa yang harus bertanggungjawab dan seberapa jauh tanggung jawab dapat dibebankan kepada pihak-pihak terkait.

Tanggung jawab itu bersifat kodrati, artinya sudah menjadi bagian kehidupan manusia, bahwa setiap manusia pasti dibebani dengan tanggung jawab. Apabila ia tidak mau bertanggungjawab, maka ada pihak lain yang memaksakan tanggung jawab itu. Dengan demikian tanggung jawab itu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu dari sisi pihak yang berbuat dan dari sisi kepentingan pihak lain.

Tanggung jawab adalah ciri manusia beradab (berbudaya). Manusia merasa bertanggungjawab karena ia menyadari akibat baik atau buruk perbuatannya itu dan menyadari pula bahwa pihak lain memerlukan pengabdian

atau pengorbanannya. Untuk memperoleh atau meningkatkan kesadaran bertanggungjawab perlu ditempuh usaha melalui pendidikan, penyuluhan, keteladanan, dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Tanggung jawab dapat meningkatkan prestasi kerja mencakup: bekerja secara tekun dan berdedikasi tinggi, memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat, bertanggungjawab, mengkoordinasikan dalam sumber daya organisasi, bekerja secara efisien dan efektif sesuai analisis organisasi, memberikan solusi pada manajemen organisasi sebagai andil tanggung jawab memberdayakan dan mendayagunakan organisasi. Secara parsial menunjukkan bahwa tanggung jawab berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja kepala madrasah yang berarti bahwa peningkatan jiwa tanggung jawab akan meningkatkan kinerja kepala madrasah aliyah.

5. Pengaruh Keteladanan terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara

Keteladanan adalah tindakan atau setiap sesuatu yang dapat ditiru atau diikuti oleh seorang dari orang lain yang melakukan atau mewujudkannya, sehingga orang yang diikuti disebut dengan teladan. Namun keteladanan yang dimaksud disini adalah keteladanan yang dapat dijadikan sebagai alat pendidikan Islam, yaitu keteladanan yang baik. Sehingga dapat didefinisikan bahwa metode keteladanan uswah adalah metode pendidikan yang diterapkan dengan cara memberi contoh-contoh teladan yang baik yang berupa perilaku nyata, khususnya ibadah dan akhlak.

Keteladanan kepemimpinan yang diperlihatkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya, tentunya akan membuat pegawai meniru perbuatan yang dilakukan oleh pimpinan. Semakin baik keteladanan seorang pimpinan semakin baik pula karyawan mengikuti segala peraturan dan disiplin kerja yang berdampak terhadap kinerja pegawai.

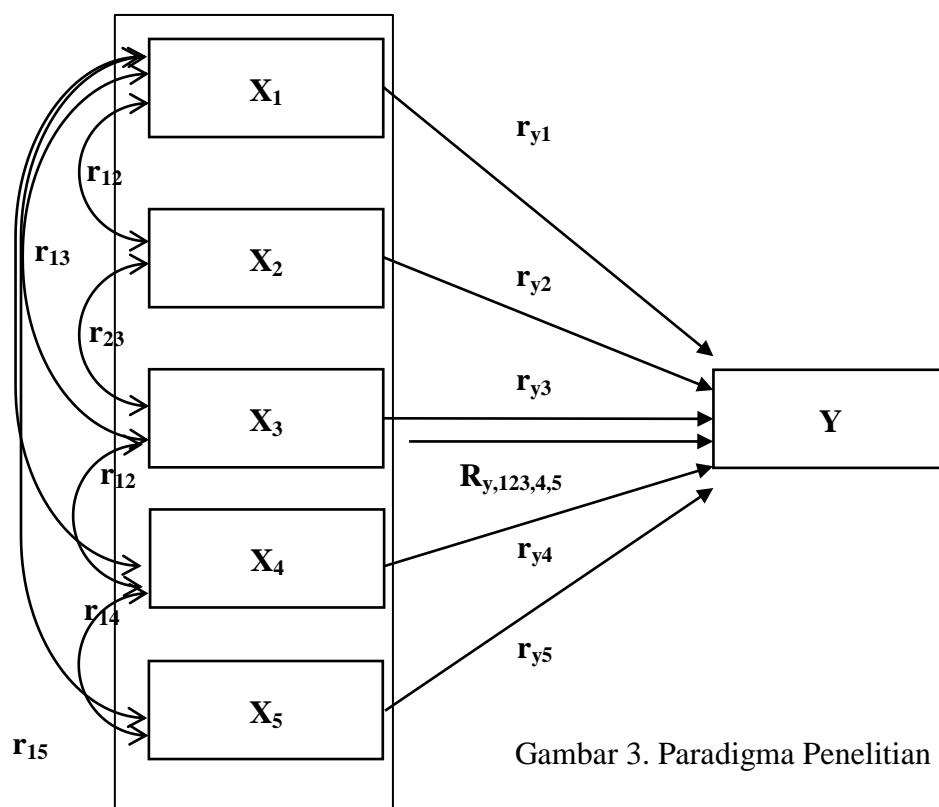
Kepemimpinan adalah sebuah proses dimana pemimpin yang menjadi contoh terhadap bawahannya dalam segala hal untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi, maka dari itu ada beberapa sikap kepemimpinan dalam organisasi yang perlu

diterapkan,yaitu: (1) Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan; (2) Memberi kepercayaan dan tanggung jawab; dan (3) Memberi motivasi dan semangat kerja.

Banyak orang mengira pemimpin mendominasi suatu organisasi karena merasa menguasai dan memiliki hak untuk mengatur segalanya. Tipe pemimpin yang seperti ini selalu mementingkan diri sendiri daripada kinerja perusahaan. Hal ini membentuk seorang pemimpin gagal dalam mempengaruhi bawahannya tetapi malah memerintah. Seharusnya pemimpin yang baik adalah yang bisa mengayomi bawahannya untuk mencapai tujuan, sehingga bawahan tidak merasa ditindas. Agar seseorang dapat menjalankan organisasi dengan baik,maka seorang pemimpin butuh pelatihan dan pengalaman yang matang dalam bidangnya. Dari uraian di atas dapat diduga bahwa terdapat pengaruh positif keteladanan terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.

6. Pengaruh Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan secara bersama-sama Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara

Keterkaitan antara Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab dan Keteladanan Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara dapat dilihat pada Gambar 1.



Keterangan:

X_1	=	Integritas
X_2	=	Profesionalitas
X_3	=	Inovasi
X_4	=	Tanggung Jawab
X_5	=	Ketadanan
Y	=	Kinerja Kepala Madrasah Aliyah
r_{y1}	=	Korelasi X_1 dengan Y
r_{y2}	=	Korelasi X_2 dengan Y
r_{y3}	=	Korelasi X_3 dengan Y
r_{y4}	=	Korelasi X_4 dengan Y
r_{y5}	=	Korelasi X_5 dengan Y
$R_{y(12345)}$	=	Korelasi X_1, X_2, X_3, X_4 dan X_5 secara bersama-sama dengan Y

H. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil kajian teori, penelitian yang relevan dan kerangka berfikir maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan integritas terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan profesionalitas terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan inovasi terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan tanggung jawab terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan keteladanan terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan secara bersama terhadap kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah yang ada di Provinsi Sumatera Utara, dan waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan September 2019 s/d Januari 2020.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sudjana menyatakan populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung atau pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya.¹ Dalam penelitian ini adalah yang menjadi populasi adalah seluruh Kepala Madrasah Madrasah Aliyah se- Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 477 orang.

TABEL:

DAFTAR MADRASAH ALIYAH DI PROVINSI SUMATERA UTARA

NO	KABUPATEN/KOTA	NAMA MADRASAH
1	MEDAN	MAN 1 MEDAN
2	MEDAN	MA PP RAUDHATUL HASANAH
3	MEDAN	MA LABORATORIUM IAIN
4	MEDAN	MA PP AL-KAUTSAR AL-AKBAR
5	MEDAN	MA AISYIYAH MEDAN
6	MEDAN	MA AL-WASHLIYAH
7	MEDAN	MA AL-ITTIHADIAH

¹ Sudjana, *Metode Statistika*, (Bandung: Tarsito, 2002), h. 6.

8	MEDAN	MA AL-WASHLIYAH KM 6 MEDAN
9	MEDAN	MA TAHFIZHIL QUR'AN MEDAN
10	MEDAN	MAN 2 MEDAN
11	MEDAN	MA MIFTAHUSSALAM
12	MEDAN	MA AL-MASRURIYAH
13	MEDAN	MA MUHAMMADIYAH 1 MEDAN
14	MEDAN	MA YASPI LABUHAN DELI
15	MEDAN	MA AL-WASHLIYAH PASAR V MEDAN
16	MEDAN	MA PP ISLAMİYAH SUNGGAL
17	MEDAN	MA PERSIAPAN NEGERI 4 MEDAN
18	MEDAN	MAN 3 MEDAN
19	MEDAN	MA PP MDH TPI MEDAN
20	MEDAN	MA ZENDING ISLAM INDONESIA
21	MEDAN	MA MU'ALLIMIN UNIVA MEDAN
22	MEDAN	MA AL-WASHLIYAH GEDUNG JOHOR
23	MEDAN	MA PROYEK UNIVA MEDAN
24	MEDAN	MA TA'DIB AL-MUALLIMIN AL- ISLAMI
25	MEDAN	MA LAB. IKIP AL-WASHLIYAH MEDAN
26	MEDAN	MA AL-MANAR
27	MEDAN	MA TAMAN PENDIDIKAN ISLAM
28	MEDAN	MA PLUS AL ULUM

29	PEMATANGSIANTAR	MAN KOTA PEMATANG SIANTAR
30	PEMATANGSIANTAR	MA YPI
31	PEMATANGSIANTAR	MA GUPPI
32	PEMATANGSIANTAR	MA AL-WASHLIYAH 67
33	PEMATANGSIANTAR	MA IBNU SINA
34	PEMATANGSIANTAR	MA AL-KHAIRIYAH
35	BINJAI	MAN BINJAI
36	BINJAI	MA AL-WASHLIYAH 29 BINJAI
37	BINJAI	MA AL ISHLAHIYAH BINJAI
38	BINJAI	MA AISYIYAH BINJAI
39	BINJAI	MA AL-WASHLIYAH 30 BINJAI
40	BINJAI	MA SABILUL MUKMININ
41	BINJAI	MA NURUL FURQON
42	TEBINGTINGGI	MA PERCONTOHAN TEBING TINGGI
43	TEBINGTINGGI	MA AL-WASHLIYAH TEBING TINGGI
44	TEBINGTINGGI	MA BUSTANUL ULUM GUPPI TEBING TINGGI
45	TEBINGTINGGI	MA PP MODERN AL HASYIMIYAH TEBING TINGGI
46	TEBINGTINGGI	MA RAUDHATUL ISLAMIYAH TEBING TINGGI
47	TEBINGTINGGI	MAN TEBING TINGGI
48	TANJUNGBALAI	MAN TANJUNG BALAI
49	TANJUNGBALAI	MA DAAR ALFALAH
50	TANJUNGBALAI	MA AL-WASHLIYAH SIJAMBI
51	TANJUNGBALAI	MA AL-WASHLIYAH PEMATANG

		PASIR
52	TANJUNGBALAI	MA AL-FAJRI BINA INSANI AL- IKHLAS
53	TANJUNGBALAI	MA ARAS KABU AGUNG
54	TANJUNGBALAI	MA YMPI SEI TUALANG RASO
55	TANJUNGBALAI	MA PERGURUAN GUBAHAN ISLAM
56	SIBOLGA	MAN SIBOLGA
57	SIBOLGA	MA ISLAMIYAH KOTA SIBOLGA
58	SIBOLGA	MA PTH DARUR RACHMAD SIBOLGA
59	PADANGSIDIMPUAN	MAN 1 PADANGSIDIMPUAN
60	PADANGSIDIMPUAN	MA AL-MANAR UJUNG GURAP
61	PADANGSIDIMPUAN	MA AL-ANSOR MANUNGGANG JULU
62	PADANGSIDIMPUAN	MA DARUL ISTIQOMAH PIJORKOLING
63	PADANGSIDIMPUAN	MA NU PADANGSIDIMPUAN
64	PADANGSIDIMPUAN	MA DARUL IKHLAS H. ABD. MANAP SIREGAR
65	PADANGSIDIMPUAN	MA AL SHOULATIYAH
66	PADANGSIDIMPUAN	MAN 2 PADANGSIDIMPUAN
67	PADANGSIDIMPUAN	MA YPKS PADANGSIDIMPUAN
68	PADANGSIDIMPUAN	MA AN-NUR PADANGSIDIMPUAN
69	GUNUNGSITOLI	MAN KOTA GUNUNG SITOLI
70	GUNUNGSITOLI	MA UMMI KALSUM
71	GUNUNGSITOLI	MA ASH-HABUL KAHFI

72	GUNUNGSITOLI	MA NU GUNUNGSITOLI
73	DELI SERDANG	MAN 2 DELI SERDANG
74	DELI SERDANG	MA AL-WASHLIYAH LUBUK PAKAM
75	DELI SERDANG	MA NURUL ITTIHADIAH
76	DELI SERDANG	MA AL-WASHLIYAH PANTAI LABU
77	DELI SERDANG	MA DARUL IKHLAS
78	DELI SERDANG	MA AL-WASHLIYAH PETUMBUKAN
79	DELI SERDANG	MA AL-WASHLIYAH GALANG
80	DELI SERDANG	MA PP AL-QOMARIAH
81	DELI SERDANG	MA AL-WASHLIYAH BANGUN PURBA
82	DELI SERDANG	MAN 1 DELI SERDANG
83	DELI SERDANG	MA YP HAJI DATUK ABDULLAH
84	DELI SERDANG	MA AL-WASHLIYAH 22 TEMBUNG
85	DELI SERDANG	MA PP NURUL HAKIM
86	DELI SERDANG	MA AL-WASHLIYAH PERCUT
87	DELI SERDANG	MA DARUL ARAFAH
88	DELI SERDANG	MA PAB 2 HELVETIA
89	DELI SERDANG	MA TARBIYAH ISLAMIYAH
90	DELI SERDANG	MA PAB 4 KLUMPANG
91	DELI SERDANG	MA YASPEN EL-HIDAYAH
92	DELI SERDANG	MA PAB 1 SAMPALI
93	DELI SERDANG	MA PP HIDAYATULLAH

94	DELI SERDANG	MA YP RAUDHATUL AKMAL
95	DELI SERDANG	MA BUSTANUL ULUM
96	DELI SERDANG	MA YPI ARRAHMAN KOTA DATAR
97	DELI SERDANG	MA PP DAARUT THAALIBIIN
98	DELI SERDANG	MA FASTABIQUL KHAIRAT
99	DELI SERDANG	MA AL-MANAR HAMPARAN PERAK
100	DELI SERDANG	MA AMALIYAH SUNGGAL
101	DELI SERDANG	MA MODERN AL - MUKHLISHIN
102	DELI SERDANG	MA NURUL KHOIR
103	DELI SERDANG	MA MAWARIDUSSALAM
104	DELI SERDANG	MA MIFTAHUL FALAH DISKI
105	DELI SERDANG	MA SABILUNNAJAH
106	DELI SERDANG	MA ISTIQOMAH SRI GUNTING
107	DELI SERDANG	MA FAJRUL IMAN
108	DELI SERDANG	MA INSAN KESUMA MADANI
109	DELI SERDANG	MA PP MODERN DARUL IHSAN
110	DELI SERDANG	MA MADINATUSSALAM
111	DELI SERDANG	MA AL ASY'ARIYAH
112	DELI SERDANG	MA NUR ADIA
113	DELI SERDANG	MA NURUL HADINA
114	LANGKAT	MA AL-WASHLIYAH STABAT
115	LANGKAT	MA ULUMUL QUR'AN STABAT

116	LANGKAT	MA AL-JAM'IYATUL CHALIDIYAH STABAT
117	LANGKAT	MA NURUL HUDA SELESAI
118	LANGKAT	MA NURUL IMAN SELAYANG
119	LANGKAT	MA BAITURRAHMAH BAHOROK
120	LANGKAT	MA AL-MA'ARIF BENGKEL
121	LANGKAT	MAN 3 LANGKAT
122	LANGKAT	MA DARUL ULUM AL-MUHAJIRIN
123	LANGKAT	MA AL-JAM'IYATUL WASHLIYAH
124	LANGKAT	MA AL-USWAH KUALA
125	LANGKAT	MA AMALIYAH
126	LANGKAT	MA AL-MA'SUM STABAT
127	LANGKAT	MA TARBIYAH ISLAMIYAH
128	LANGKAT	MA AR-RASYAD
129	LANGKAT	MA HJ. SITI JULIA SECANGGANG
130	LANGKAT	MA SINAR ISLAMI BINGAI
131	LANGKAT	MA CAHAYA UMMI
132	LANGKAT	MA AZADIN ANHAR
133	LANGKAT	MAN 1 LANGKAT
134	LANGKAT	MA BABUSSALAM BESILAM
135	LANGKAT	MA AL-IKHLAS SECURAI
136	LANGKAT	MA PPM BABUSSALAM TELUK BAKUNG
137	LANGKAT	MA AL-WASHLIYAH PANGKALAN BRANDAN

138	LANGKAT	MA UBUDIYAH BRANDAN BARAT
139	LANGKAT	MA MUKHTARIYAH BESITANG
140	LANGKAT	MA AL-YUSRIYAH SEI MERAH
141	LANGKAT	MA TPI SAWIT SEBRANG
142	LANGKAT	MA YASPEN MULIA SECURAI
143	LANGKAT	MA TARBIYAH WALADIYAH
144	LANGKAT	MA PERSIAPAN NEGERI BESITANG
145	LANGKAT	MA SWASTA BUBUN
146	LANGKAT	MA SUDIRMAN BESITANG
147	LANGKAT	MA YASPEND MUSLIM
148	LANGKAT	MA NURUL HUDA
149	LANGKAT	MA AL IKHWAN SERAPUH
150	LANGKAT	MA MIFTAHUL ULA PEMATANG CENGAL
151	LANGKAT	MA AL-HUDA
152	LANGKAT	MA AL KALAM LANGKAT
153	LANGKAT	MAN 2 LANGKAT
154	LANGKAT	MA JAMAIYAH MAHMUDIYAH
155	LANGKAT	MA MUHAMMADIYAH SIDOMULYO
156	LANGKAT	MA SABILAL AKHYAR
157	LANGKAT	MA NAHDATUL ISLAM MANCANG
158	LANGKAT	MA NURUL AMAL KUALA

159	LANGKAT	MA IBADURRAHMAN STABAT
160	LANGKAT	MA JABAL RAHMAH STABAT
161	LANGKAT	MA TAAJUSSALAM BESILAM PADANG TUALANG
162	LANGKAT	MA NURUL IHSAN
163	LANGKAT	MA KASRATUSSA'ADAH
164	SIMALUNGUN	MAN SIMALUNGUN
165	SIMALUNGUN	MA PPMI LUQMAN BANDAR TONGAH
166	SIMALUNGUN	MA AL-WASHLIYAH BAH GUNUNG
167	SIMALUNGUN	MA BINAUL IMAN KARANG SARI
168	SIMALUNGUN	MA AL-KHAIRIYAH PEKAN BANGUN
169	SIMALUNGUN	MA AL-IKHLAS BAH JAMBI
170	SIMALUNGUN	MA AL-WASHLIYAH BANDAR TINGGI
171	SIMALUNGUN	MA PROYEK DEPAG SERBELAWAN
172	SIMALUNGUN	MA NURUL HIKMAH TINJOAN
173	SIMALUNGUN	MA DARUL MUTTAQIN KARANG SARI
174	SIMALUNGUN	MA ISLAM TANAH JAWA
175	SIMALUNGUN	MA AL-KAUTSAR KARANG ANOM
176	SIMALUNGUN	MA YMI SINAKSAK
177	SIMALUNGUN	MA AL-WASHLIYAH SERBALAWAN

178	SIMALUNGUN	MA TPI SILAU DUNIA
179	SIMALUNGUN	MA AL-WASHLIYAH PERDAGANGAN
180	SIMALUNGUN	MA IKHLASİYAH GUPPI
181	SIMALUNGUN	MA BAITUSSALAM
182	SIMALUNGUN	MA AL-IHSAN DOLOK ILIR
183	SIMALUNGUN	MA NURUL ISLAM SERAPUH
184	SIMALUNGUN	MA SURYA AGUNG
185	SIMALUNGUN	MA AL-ANSHOR PERLANAAN
186	SIMALUNGUN	MA AL-HIKMAH MARIHAT BANDAR
187	SIMALUNGUN	MA PEMBINA MALIGAS HULU
188	SIMALUNGUN	MA AL-WASLIYAH RAYA KAHEAN
189	SIMALUNGUN	MA ISLAMİYAH GAJING
190	SIMALUNGUN	MA AL-BAROKAH
191	KARO	MAN KARO
192	KARO	MA SIRAJULHUDA TIGABINANGA
193	KARO	MA ADDINU WANNAJAH
194	DAIRI	MA SIDIKALANG
195	DAIRI	MAN DAIRI
196	DAIRI	MA PESANTREN DAIRI
197	ASAHAN	MAN ASAHAN
198	ASAHAN	MA ISLAMİYAH HESSA AIR GENTING
199	ASAHAN	MA DAERAH SIMPANG EMPAT
200	ASAHAN	MA ISLAMİYAH URUNG PANE

201	ASAHAN	MA AL-WASHLIYAH PRAPAT JANJI
202	ASAHAN	MA YAPI TINGGI RAJA
203	ASAHAN	MA DARUL HIKMAH SEI DADAP
204	ASAHAN	MA PMDU SIBOGAT KISARAN
205	ASAHAN	MA TPI KISARAN
206	ASAHAN	MA AL-WASHLIYAH KISARAN
207	ASAHAN	MA AL-WASHLIYAH SEI KEPAYANG
208	ASAHAN	MA AL-WASHLIYAH 49 PASAR LEMBU
209	ASAHAN	MA MUHAMMADIYAH 2 KISARAN
210	ASAHAN	MA MPI SILO BONTO AIR JOMAN
211	ASAHAN	MA MPI BINJAI SERBANGAN
212	ASAHAN	MA AL-WASHLIYAH MERANTI
213	ASAHAN	MA S ASSALAMAH SIMPANG EMPAT
214	ASAHAN	MA AL-WASHLIYAH BINJAI SERBANGAN
215	ASAHAN	MA MUHAMMADIYAH 12 PUNGGULAN
216	ASAHAN	MA PESANTREN AN-NIKMAH
217	ASAHAN	MA SWASTA DARUL IKHLAS RAWANG LAMA
218	ASAHAN	MA RAUDHATUT THOLIBIN MERANTI

219	ASAHAN	MA ANNAJAH SYEKH SILAU
220	ASAHAN	MA NURUL IHSAN SEI KEPAYANG
221	ASAHAN	MA PP BINA ULAMA KISARAN
222	ASAHAN	MA HIDAYATUL ISLAM
223	ASAHAN	MA YPI BAGAN ASAHAN
224	ASAHAN	MA PPM SHADR EL ISLAM ASAHAN
225	ASAHAN	MA MUHAMMADIYAH SEI APUNG JAYA
226	ASAHAN	MA PP AL-HIDAYAH PRAPAT JANJI
227	ASAHAN	MA PESANTREN MANBAUL HIDAYAH
228	ASAHAN	MA PP AD-DHIYA'
229	ASAHAN	MA DAERAH AIR BATU
230	ASAHAN	MA AL-FAJAR SIMPANG EMPAT
231	ASAHAN	MA SWASTA DAERAH AEK SONGSONGAN
232	ASAHAN	MA SWASTA BUSTANUL ULUM SIMPANG EMPAT
233	ASAHAN	MA AL-MANAAR PTPN IV PULU RAJA
234	ASAHAN	MA AL-ARIFIN RAHUNING
235	ASAHAN	MA DARUL FALAH AEK SONGSONGAN
236	ASAHAN	MA DARUL FALAH SEI KAMAH II
237	LABUHANBATU	MAN LABUHANBATU

238	LABUHANBATU	MA NURUL IMAN SUKARAMAI
239	LABUHANBATU	MA HABIBULLAH
240	LABUHANBATU	MA AL-WASHLIYAH NEGERI LAMA
241	LABUHANBATU	MA AL-ITTIHAD AEK NABARA
242	LABUHANBATU	MA HUBBUL WATHAN AEK NABARA
243	LABUHANBATU	MA PP. AMIRUDDINIYAH PURBA SARI
244	LABUHANBATU	MA PP. ATH-THOHIRIYAH GUNUNG SELAMAT
245	LABUHANBATU	MA DAARUL MUHSININ
246	LABUHANBATU	MA PP. AL-WASHLIYAH TG. HALOBAN
247	LABUHANBATU	MA AL-JAM'IYATUL WASHLIYAH
248	LABUHANBATU	MA AL HIDAYAH SEI SANGGUL
249	LABUHANBATU	MA AL-AZHAR TELUK SENTOSA AJAMU
250	LABUHANBATU	MA AL-WASHLIYAH LABUHAN BILIK
251	LABUHANBATU	MA AL WASHLIYAH SEI BEROMBANG
252	LABUHANBATU	MA AL ITTIHADDIYAH SEI BEROMBANG
253	LABUHANBATU	MA YAYASAN AL-MA'SHUM RANTAU PRAPAT
254	LABUHANBATU	MA UMRATUL HIDAYAH
255	LABUHANBATU	MA AL-FALAH DUSUN JAWA

256	LABUHANBATU	MA AL-AZHAR BAGAN BILAH
257	LABUHANBATU	MA AL-ITTIHADULWATHONIYAH NEGERI LAMA
258	LABUHANBATU	MA NUR IBRAHIMY RANTAUPRAPAT
259	LABUHANBATU	MA ASH SHOBIYAH
260	LABUHANBATU	MA PERDAMEAN
261	TAPANULI UTARA	MAN TAPANULI UTARA
262	TAPANULI UTARA	MAS AL - IKHLAS TARUTUNG DUA
263	TAPANULI TENGAH	MAN 3 TAPANULI TENGAH
264	TAPANULI TENGAH	MA SWASTA PINANGSORI
265	TAPANULI TENGAH	MA SWASTA AL-MUKHLISHIN LUMUT
266	TAPANULI TENGAH	MA PERSIAPAN NEGERI BINTANG SEMBILAN SIBABANGUN
267	TAPANULI TENGAH	MA RAUDHATUL HASANAH
268	TAPANULI TENGAH	MA AISYIYAH PARGODUNGAN
269	TAPANULI TENGAH	MAN 2 TAPANULI TENGAH
270	TAPANULI TENGAH	MA AL-JAMALIYAH
271	TAPANULI TENGAH	MA QUDDUSSALAM BINASI
272	TAPANULI TENGAH	MAN 1 TAPANULI TENGAH
273	TAPANULI TENGAH	MA DARUL HIKMAH
274	TAPANULI TENGAH	MA MANDUAMAS
275	TAPANULI SELATAN	MAN TAPANULI SELATAN
276	TAPANULI SELATAN	MA JABALUL MADANIYAH
277	TAPANULI SELATAN	MA NURUL FALAH TAMOSU

278	TAPANULI SELATAN	MA AL-AHLIYAH AEK BADAQ
279	TAPANULI SELATAN	MA SYEKH AHMAD BASYIR
280	TAPANULI SELATAN	MA AL-ABRAAR
281	TAPANULI SELATAN	MA NU BATANGTORU
282	TAPANULI SELATAN	MA KH. AHMAD DAHLAN
283	TAPANULI SELATAN	MA ABU BAKAR SIDDIQ
284	TAPANULI SELATAN	MA DARUL MURSYID
285	TAPANULI SELATAN	MA DARUL MURSYIDI SIALLOGO
286	TAPANULI SELATAN	MA BABUSSALAM BASILAM BARU
287	TAPANULI SELATAN	MA RAUDLATUL FALAH
288	TAPANULI SELATAN	MA AL-AZHAR BI'IBADILLAH
289	TAPANULI SELATAN	MA DARUL AKHIROH
290	TAPANULI SELATAN	MA AL-MUKHLISIN
291	TAPANULI SELATAN	MA AL-YUSUFIYAH
292	TAPANULI SELATAN	MA BAHARUDDIN
293	MANDAILING NATAL	MA ABINNUR AL ISLAMI
294	MANDAILING NATAL	MAN 1 MANDAILING NATAL
295	MANDAILING NATAL	MA DARUL IKHLAS
296	MANDAILING NATAL	MA AL-JUNAIDIYAH
297	MANDAILING NATAL	MA MUSTHAFAWIYAH
298	MANDAILING NATAL	MA DARUL ULUM
299	MANDAILING NATAL	MA SULAIMAN BAQI
300	MANDAILING NATAL	MA SUBULUSSALAM
301	MANDAILING NATAL	MA MUHAMMADIYAH 6 KOTANOPAN
302	MANDAILING NATAL	MA ISLAMIYAH TAMIANG

303	MANDAILING NATAL	MA AL-BITSATIL ISLAMIYAH
304	MANDAILING NATAL	MA AL-MANDILY
305	MANDAILING NATAL	MA DARUL AZHAR
306	MANDAILING NATAL	MA DARUL AZHAR
307	MANDAILING NATAL	MA ROIHANUL JANNAH
308	MANDAILING NATAL	MA MUSTHAFAWIYAH
309	MANDAILING NATAL	MA BABUSSALAM
310	MANDAILING NATAL	MAN 2 MANDAILING NATAL
311	MANDAILING NATAL	MA NU BATAHAN
312	MANDAILING NATAL	MA MUHAMMADIYAH 8 BATAHAN
313	MANDAILING NATAL	MA NADWA
314	MANDAILING NATAL	MA DARUL HIKMAH
315	MANDAILING NATAL	MA DARUT TARBIYAH ISLAMIYAH
316	MANDAILING NATAL	MA AS TSAQHOFAH
317	MANDAILING NATAL	MAN 3 MANDAILING NATAL
318	MANDAILING NATAL	MA SWASTA NU SIMANGAMBAT
319	MANDAILING NATAL	MAN 4 MANDAILING NATAL
320	MANDAILING NATAL	MA PERSIAPAN NEGERI RANTO BAEK
321	MANDAILING NATAL	MA TARBIYAH ISLAMIAH
322	MANDAILING NATAL	MAN 5 MANDAILING NATAL
323	MANDAILING NATAL	MA DARUL HADITS
324	HUMBANGHASUNDUTAN	MAN HUMBANG HASUNDUTAN
325	PAKPAK BHARAT	MA SIBANDE
326	NIAS SELATAN	MA ISLAMIYAH
327	SERDANG BEDAGAI	MAN SERDANG BEDAGAI

328	SERDANG BEDAGAI	MA AL-ITTIHADIAH BANDAR PAMAH
329	SERDANG BEDAGAI	MA MIFTAHUL ULUM SUKAMULIA
330	SERDANG BEDAGAI	MA ISLAMIYAH DOLOK MASIHUL
331	SERDANG BEDAGAI	MA AL-WASHLIYAH 26 TINOKKAH
332	SERDANG BEDAGAI	MA AL-WASHLIYAH 27 DOLOK MERAWAN
333	SERDANG BEDAGAI	MA TPI GUNUNG PAMELA
334	SERDANG BEDAGAI	MA AL-IKHLAS KUALA BALI
335	SERDANG BEDAGAI	MA PPK SALMAN
336	SERDANG BEDAGAI	MA ZAKIYUN NAJAH
337	SERDANG BEDAGAI	MA IMAM MUSLIM
338	SERDANG BEDAGAI	MA AL-WASHLIYAH 21 FIRDAUS
339	SERDANG BEDAGAI	MA PPQ AL-WASHLIYAH FIRDAUS
340	SERDANG BEDAGAI	MA AL-WASHLIYAH 20 SIMPANG EMPAT
341	SERDANG BEDAGAI	MA MUHAMMADIYAH 13 SEI RAMPAH
342	SERDANG BEDAGAI	MA SWASTA TPI RAMBUNG SIALANG
343	SERDANG BEDAGAI	MA SWASTA AL-WASHLIYAH TANJUNG BERINGIN
344	SERDANG BEDAGAI	MA PP DARUL MUKHLISIN
345	SERDANG BEDAGAI	MA AL-WASHLIYAH NAGUR

346	SERDANG BEDAGAI	MA HIDAYAH BANDAR KHALIFAH
347	SERDANG BEDAGAI	MA AL-WASHLIYAH 12
348	SERDANG BEDAGAI	MA SKB 3 MENTERI BINGKAT
349	SERDANG BEDAGAI	MA SKB 3 MENTERI SINAR SERDANG PERBAUNGAN
350	SERDANG BEDAGAI	MA AL-WASHLIYAH 68 PEMATANG GUNTUNG
351	SERDANG BEDAGAI	MA AL-WASHLIYAH PANTAI CERMIN
352	SERDANG BEDAGAI	MA SKB 3 MENTERI
353	BATUBARA	MAN BATUBARA
354	BATUBARA	MA AL-IRSYAD
355	BATUBARA	MA AL-WASHLIYAH DESA SIAJAM
356	BATUBARA	MA AL-WASHLIYAH PAKAM
357	BATUBARA	MA AL-WASHLIYAH INDRAPURA
358	BATUBARA	MA AL-WASHLIYAH KEDAI SIANAM
359	BATUBARA	MA AL-WASHLIYAH PANGKALAN DODEK
360	BATUBARA	MA AL-WASHLIYAH PETATAL TALAWI
361	BATUBARA	MA AL-WASHLIYAH TANJUNG TIRAM
362	BATUBARA	MA CIPTA SIMPANG DOLOK
363	BATUBARA	MA HUSNUL KHOTIMAH
364	BATUBARA	MA MULIA SEI BALAI

365	BATUBARA	MA TELADAN UJUNG KUBU
366	BATUBARA	MA YAPI SIPARE-PARE
367	BATUBARA	MA AL MUKHLISIN
368	BATUBARA	MA JABAL HINDI
369	PADANGLAWAS UTARA	MA S DARUL MUKHLISIN
370	PADANGLAWAS UTARA	MA S DARUL HAKIM
371	PADANGLAWAS UTARA	MAN PADANG LAWAS UTARA
372	PADANGLAWAS UTARA	MA ROUDHOTUL JANNAH
373	PADANGLAWAS UTARA	MA BAITURRAHMAN
374	PADANGLAWAS UTARA	MA SYEKH AHMAD DAUD
375	PADANGLAWAS UTARA	MA DARUL ULUM NABUNDONG
376	PADANGLAWAS UTARA	MA DARUSSALAM PARMERAAN
377	PADANGLAWAS UTARA	MA AL-YUNUSIYAH
378	PADANGLAWAS UTARA	MA DARUL ULUM SIPAHO
379	PADANGLAWAS UTARA	MA ISLAMIYAH PADANG GARUGUR
380	PADANGLAWAS UTARA	MA ISLAMIYAH PINTU PADANG
381	PADANGLAWAS UTARA	MA UTAMA NAGASARIBU
382	PADANGLAWAS UTARA	MA AL-MUKHTARIYAH NAGASARIBU
383	PADANGLAWAS UTARA	MA DARUSSALAM SIUNGGAMJAE
384	PADANGLAWAS UTARA	MA SYAHBUDDIN MUSTAFA NAULI
385	PADANGLAWAS UTARA	MA ISLAMIYAH NAPABABARAN
386	PADANGLAWAS UTARA	MA PP TPI PURBA SINOMBA

387	PADANGLAWAS UTARA	MA PEND. ISLAM YAQUBIYAH
388	PADANGLAWAS UTARA	MA DARUSSALAM KP. BANJIR
389	PADANGLAWAS UTARA	MA PURBA GANAL
390	PADANGLAWAS UTARA	MA YPIPL GUNUNGTUA
391	PADANGLAWAS UTARA	MA AL-MUKHTARIYAH SEI DUA
392	PADANGLAWAS UTARA	MA NURUL IMAN
393	PADANGLAWAS UTARA	MA ISLAMIYAH GUNUNG RAYA
394	PADANGLAWAS UTARA	MA AL-BAHRIYAH
395	PADANGLAWAS UTARA	MA H. IBRAHIM GUNUNG MARTUA
396	PADANGLAWAS UTARA	MA ISLAMIYAH TANJUNG UBAR HASAN NAULI
397	PADANGLAWAS UTARA	MA TPI BALAKKA
398	PADANGLAWAS UTARA	MA AL-IMRON
399	PADANGLAWAS UTARA	MA THOIYIBAH ISLAMIYAH
400	PADANGLAWAS UTARA	MA AL-HAMIDIYAH SIONGGOTON
401	PADANGLAWAS UTARA	MA AL-ALAWIYAH
402	PADANGLAWAS UTARA	MA IHYAUL ULUM
403	PADANGLAWAS UTARA	MA NURUL HIDAYAH
404	PADANGLAWAS UTARA	MA AS-SYARIFIYAH
405	PADANGLAWAS UTARA	MA AL THOWIFIN
406	PADANGLAWAS	MAN 1 PADANG LAWAS
407	PADANGLAWAS	MA AL-AMIN MOMPANG
408	PADANGLAWAS	MA AL-MUKHLISIN
409	PADANGLAWAS	MA NU SIBUHUAN
410	PADANGLAWAS	MA AL-MUKHTARIYAH SIBUHUAN

411	PADANGLAWAS	MA NU PARINGGONAN
412	PADANGLAWAS	MA BABUL HASANAH
413	PADANGLAWAS	MA DARUL FALAH SOSA
414	PADANGLAWAS	MA AL-HAKIMIYAH PARINGGONAN
415	PADANGLAWAS	MA AL-KHOIR MANANTI
416	PADANGLAWAS	MA NU SIBORONG-BORONG
417	PADANGLAWAS	MA DARUL 'ADALAH
418	PADANGLAWAS	MA AL-FAKIH GUNUNG TUA
419	PADANGLAWAS	MA AL-ANSOR
420	PADANGLAWAS	MA ROBI'UL ISLAM
421	PADANGLAWAS	MA DARUL MA'ARIF
422	PADANGLAWAS	MA NURUL ILMI
423	PADANGLAWAS	MAN 2 PADANG LAWAS
424	PADANGLAWAS	MA AL FALAH AEK NABARA
425	PADANGLAWAS	MA DARUR RISALAH
426	PADANGLAWAS	MA ROBITATUL ISTIQOMAH
427	PADANGLAWAS	MAN 3 PADANG LAWAS
428	PADANGLAWAS	MA DARUL ULUM SILENJENG
429	PADANGLAWAS	MA GUPPI AEK BONBAN
430	LABUHANBATU UTARA	MAN AEK NATAS
431	LABUHANBATU UTARA	MA AL-WASHLIYAH ADIANTOROP
432	LABUHANBATU UTARA	MA AL-WASHLIYAH MARBAU
433	LABUHANBATU UTARA	MA AL-BARAKAH
434	LABUHANBATU UTARA	MA AL-AMIN KAMPUNG PAJAK

435	LABUHANBATU UTARA	MA PP AT-THOYYIBAH PINANG LOMBANG
436	LABUHANBATU UTARA	MA PTP VI BERANGIR
437	LABUHANBATU UTARA	MA AL WASHLIYAH SUMBERMULYO
438	LABUHANBATU UTARA	MAN LABUHANBATU UTARA
439	LABUHANBATU UTARA	MA AL-WASHLIYAH KAMPUNG MESJID
440	LABUHANBATU UTARA	MA ISLAMIYAH LONDUT
441	LABUHANBATU UTARA	MA AL-WASHLIYAH AEK KANOPAN
442	LABUHANBATU UTARA	MA ISLAMIYAH GUNTING SAGA
443	LABUHANBATU UTARA	MA AL-WASHLIYAH TANJUNG PASIR
444	LABUHANBATU UTARA	MA AS-SYARIF
445	LABUHANBATU UTARA	MA AL-WASHLIYAH TELUK PULAI LUAR
446	LABUHANBATU UTARA	MA AL-FURQON KUALUH
447	LABUHANBATU SELATAN	MAN LABUHANBATU SELATAN
448	LABUHANBATU SELATAN	MA AL-HIDAYAH TELUK PANJI
449	LABUHANBATU SELATAN	MA PP. IRSYADUL ISLAMIYAH TG. MEDAN
450	LABUHANBATU SELATAN	MA PERG. RIDHO ALLAH
451	LABUHANBATU SELATAN	MA IHYA ULUMUDDIN
452	LABUHANBATU	MA AR-RIDHO T. MULIA

	SELATAN	
453	LABUHANBATU SELATAN	MA ISLAMIYAH KOTAPINANG
454	LABUHANBATU SELATAN	MA PP AHMADUL JARIAH
455	LABUHANBATU SELATAN	MA DAR AL-MA'ARIF BASILAM BARU
456	LABUHANBATU SELATAN	MA ISLAMIYAH BATU AJO
457	LABUHANBATU SELATAN	MA DARUL FALAH
458	LABUHANBATU SELATAN	MA ALLIFUL IKHWAN SAA SILANGKITANG
459	LABUHANBATU SELATAN	MA DARUL IHSAN
460	LABUHANBATU SELATAN	MA AL MUTTAQIN
461	LABUHANBATU SELATAN	MA ASHSHIDDIQIYAH SIMANDIANGIN
462	LABUHANBATU SELATAN	MA BUSTANUL ILMU LANGGA PAYUNG
463	LABUHANBATU SELATAN	MA PP. TARBIYAH ISLAMIYAH HAJORAN
464	LABUHANBATU SELATAN	MA PP. NURUL FALAH TG. MARULAK
465	LABUHANBATU SELATAN	MA AL-AMIN AEK BATU
466	LABUHANBATU SELATAN	MA SUBULUSSALAM SUMBERJO

467	LABUHANBATU SELATAN	MA PPM AR-RASYID PINANG AWAN
468	LABUHANBATU SELATAN	MA YAYASAN PENDIDIKAN BUDAYA
469	LABUHANBATU SELATAN	MA PP NURUL HUDA
470	LABUHANBATU SELATAN	MA DARUSSALAM
471	LABUHANBATU SELATAN	MA PONPES USWATUN HASANAH
472	LABUHANBATU SELATAN	MA A ELL-FIRDAUS
473	LABUHANBATU SELATAN	MA AL-AMIN SAMPEAN
474	LABUHANBATU SELATAN	MA PP. SYARIFUL HIDAYAH
475	LABUHANBATU SELATAN	MA NURUL IKHWAN KONSESI
476	NIAS UTARA	MA LAHEWA
477	TAPANULI SELATAN	MAN INSAN CENDEKIA TAPANULI SELATAN

2. Sampel

Menurut Arikunto sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.² Sampel yang baik adalah sampel yang representative yang mewakili populasi. Penarikan sampel dilakukan dengan memperhatikan besaran populasi, sehingga dapat menentukan besaran sampel. Hal ini berpedoman kepada Arikunto yang mengatakan, apabila populasi memiliki besaran yang sangat besar yaitu antara 100 sampai 1000 atau lebih, maka peneliti dapat melakukan penarikan

² Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Perkuliahan*. (Jakarta: Bina Aksara, 1995), h. 109

sample dengan memperhatikan ketentuan sebagaimana ditetapkan yakni 10 %, 15%, 25%, atau 50%. Jika populasi kurang dari 100, maka peneliti dapat menggunakan sampel total.³ Selanjutnya Sugiyono mengatakan : Bila dikehendaki sampel dipercaya 100% mewakili populasi, maka jumlah anggota sampel sama dengan jumlah anggota populasi, dan jika tingkat kepercayaan 95%, maka jumlah anggota sampel akan lebih kecil dari jumlah populasi.⁴ Disebabkan berbagai keterbatasan, seperti waktu, tenaga, kemampuan dan dana, terasa sulit untuk menjangkau populasi secara keseluruhan, oleh karenanya yang akan dilakukan dalam penelitian adalah dengan mengambil sebagian dari populasi. Panduan untuk menentukan sampel adalah sebagaimana dikatakan Krejcie dan Morgan dalam Sugiyono yaitu sebagaimana dalam table 1 berikut.

Tabel 1
Tabel Krejcie-Morgan

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	310	175	2200	327
60	52	320	181	2100	331

³ *Ibid.*, h. 110.

⁴ Sugiyono. *Statistika Untuk Penelitian*, (Bandung : Alfabet, 2005), h. 11.

65	56	340	186	2600	335
70	59	360	191	2800	338
75	63	380	196	3000	341
80	66	400	201	3500	346
85	70	420	205	4000	351
90	73	440	210	4500	354
95	76	460	214	5000	357
100	80	480	217	6000	361
110	86	500	226	7000	364
120	92	550	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Sumber : Krejcie dan Morgan dalam Sugiyono.⁵

Berdasarkan teknik sebagaimana dalam Tabel Krejcie-Morgan di atas, diperoleh sampel sebanyak 217 orang dan mereka ini dijadikan sebagai

⁵Sugiyono. *Statistika Untuk Penelitian*, h. 1.

responden penelitian. Hal ini dilakukan karena perolehan 217 diambil dari tabel 480, berdasarkan jumlah madrasah yang ada di Provinsi Sumatera Utara.

TABEL:

DAFTAR MADRASAH ALIYAH PROVINSI SUMATERA UTARA YANG MENJADI SUMPEL PENELITIAN

No	KABUPATEN/KOTA	NAMA MADRASAH	
		NEGERI	SWASTA
01	Asahan		1. PMDU SIBOGAT/A 2. AL MANAR P.RAAJA/A 3. ISLAMIYAH HESSA/B 4. DAERAH SIMP.EMPT/B 5. YAPI T. RAJA /B 6. 09. MHD KISARAN/B 7. AW. MERANTI/B 8. MHD PUNGGULAN/B 9. DARUL IKHLAS RW/B 10. ISLAMIYAH U.PANE/B 11. A.W KISARAN/B 12. ASSALAMAH. S4/B 13. A.W. BINSER/B 14. PS AN NIKMAH/B 15. PPM SEDR ISL /B 16. PS BINA ULAMA/B 17. HIDAYATUL ISLAM/B 18. YPI BGN ASAHAN/B 19. AL FAJAR S4 /B 20. DAERAH A.SONG/B 21. BUSTANUL ULUM/B
02	Batubara		22. AW.PETATAL/A 23. AW. TJ TIRAM/A 24. AW. DS SIAJAM/B 25. AW INRAPURA/A 26. AW. KEDAISIANAM/B 27. KHUSNUL KHOTIMAH/ B 28. MULIA SEI BALAI/B 29. AL MUKHLISIN/B 30. AL IRSYAD/B 31. AW PAKAM/B 32. AW. P. DODEK/B 33. YAPI SIPARE-PARE/B

03	Dairi	MAN DAIRI /A	34. PESANTREN DAIRI/A
04	Deli Serdang	MAN 1 DS /A MAN 2 DS/A	35. YP. HAJI DATUK ABDULLAH/A 36. YP RAUDHATUL AKMAL/A 37. AL WASHLIYAH 22 TEMBUNG/B 38. PP. NURUL HAKIM /B 39. PAB 4 KLUMPANG/ B 40. PAB 1 SAMPALI/B 41. BUSTNUL ULUUM/ B 42. AL MANAR HAMPARAN PERAK/ B 43. MODERN AL MUKHLISIN/B 44. AL WAHLIYAH LUBUK PAKAM/B 45. AL WASHLIYAH PANTAI LABU/B 46. AL WASHLIYAH PETUMBUKAN/ B 47. DAARUL ARAFAH/A 48. . PP HIDAYATULLAH/A 49. AL WASHLIYAH PERCUT/B 50. TARBIYAH ISLAMIYAH 51. YASPEND EL HIDAYAH/B 52. YPI ARRAHMAN KOTA DATAR/B 53. PP. DARUTTHOLIBIN/ B 54. AMALIYAH SUNGGAL/ B 55. MODERN AL MUKHLISIN/B 56. MAWARIDUSSALAM/B 57. NURUL ITTIHADIAH/ B 58. AL WASHLIYAH GALANG/ B 59. AL WAHLIYAH BANGUN PURBA/ B 60. PP. AL QOMARIYAH/ B
05	Humbang Hasundutan	MAN HUMBAHAS /A	
06	Karo	MAN KARO /A	
07	Labuhanbatu	MAN LABUHANBATU/A	61. DARUL MUKHSININ/A

			<p>62. UMROTUL HIDAYAH/A</p> <p>63. AL ITTIHAD AEK NABARA/B</p> <p>64. 06. PP. AMIRUDDINIYAH PURBA SARI/B</p> <p>65. 08. PP. AL WAHLIYAH P. HALOBAN / B</p> <p>66. AL WASHLIYAH LABUHAN BILIK/B</p> <p>67. AL FALAH DUSUN JAWA/B</p> <p>68. HUBBUL WATHON A.NABARA/B</p> <p>69. ATTHOHIRIYAH G. SELAMAT/ B</p> <p>70. AL MA'SHUM /B</p>
08	Labuhanbatu Selatan	MAN LABUSEL /B	<p>71. AL HIDAYAH T. PANJI/B</p> <p>72. PP. IRSYADUL ISAMIYAH T.MDN/B</p> <p>73. 06. ISLAMIYAH KOTAPINANG/B</p> <p>74. 07. PP AHMADUL JARIYAH/B</p> <p>75. ALLIFUL IKHWAN SAA SILANGKTG/B</p> <p>76. AL MUTTAQIN / B</p> <p>77. BUSTHANUL ILMI LG PAYUNG/ B</p> <p>78. PP NURUL FALAH TG MARULAK/ B</p> <p>79. SUBULUSSALAM SUMBERJO/ B</p> <p>80. PPN ARRASYID PINANG AWAN /B</p> <p>81. ELL FIRDAUS / B</p>
09	Labuhanbatu Utara	MAN LABURA /A	<p>82. AL WASHLIYAH KAMP.MASJID/ B</p> <p>83. AL WASHLIYAH AEK KANOPAN/ B</p> <p>84. AL WASHLIYAH TJ PASIR /B</p> <p>85. 05. AS SYARIF / B</p>
10	Langkat	MAN 1 /A MAN 2 /A MAN 3 /A	<p>86. BABUSSALAM BESILAM/B</p> <p>87. PPM BABUSSALAM TELUK BAKUNG/ B</p> <p>88. 07. TPI SAWIT SEBERANG/ B</p>

			<p>89. 08. YASPEN MULIA SECURAI/B</p> <p>90. PERSIAPAN NGERI BESITANG/B</p> <p>91. SUDIRMAN BESITANG/B</p> <p>92. YASPEN MUSLIM/ B</p> <p>93. IBADURRAHMAN STABAT/ A</p> <p>94. 06. NURUL AMAL KUALA/ B</p> <p>95. 07. JABAL RAHMAH STABAT /B</p> <p>96. AL USWAH KUALA/A</p> <p>97. 02. AL MA'SUM STABAT / A</p>
11	Mandailing Natal	<p>MAN 1 / A</p> <p>MAN 2 / A</p> <p>MAN 3 / A</p> <p>MAN 4 / B</p> <p>MAN 5 / A</p>	<p>98. DARUL IKHLAS /A</p> <p>99. MUSTHAFAWIYAH/A</p> <p>100. BABUSSALAM/ A</p> <p>101. 06. SULAIMAN BAQI / B</p> <p>102. 08. MUHAMMADIYAH 6 KTNOPAN / B</p> <p>103. 09. ISLAMIYAH TAMIYANG / B</p> <p>104. DARUL AZHAR /B</p> <p>105. NU BATAHAN / B</p> <p>106. NU SIMANGAMBAT / B</p>
12	Padang Lawas	<p>MAN 1 /A</p> <p>MAN 2 /A</p> <p>MAN 3 /A</p>	<p>107. AL MUKHLISIN / A</p> <p>108. NU SIBUHUAN / A</p> <p>109. BABUL HASANAH / A</p> <p>110. HAKIMIYAH PARINGGONAN /A</p> <p>111. 08. NU SIBORONG- BORONG /B</p> <p>112. AL FALAH AEK NABARA /B</p> <p>113. DARUL ULUUM SILENJENG / B</p> <p>114. 02. GUPPI AEK BOMBON / B</p>
13	Padang Lawas Utara	MAN PALUTA /A	<p>115. DARUSSALAM PARMERAAN /A</p> <p>116. SYAHBUDDIN MUSTHAF NAULI /A</p> <p>117. YP PL GUNUNG TUA /A</p> <p>118. 06. DARUL ULUM SIPAHO /B</p>

			<p>119. 08. ISLAMIYAH NAPABABARAN / B</p> <p>120. 09. PEND. ISLAM YAQUBIYAH / B</p> <p>121. PURBA GANAL / B</p> <p>122. AL ALAWIYAH / B</p>
14	Serdang Bedagai	MAN SERGAI /A	<p>123. 02. AL ITTIHADIIYAH BDR PAMAH / B</p> <p>124. 04. ISLAMIYAH DLK MASIHUL / B</p> <p>125. 05. AL WHLIYAH 26TINOKKAH / B</p> <p>126. 07. TPI GUNUNG PAMELA / B</p> <p>127. 08. AL IKHLAS KUALA BALI / B</p> <p>128. AL WASHLIYAH 21 FIRDAUS / B</p> <p>129. AL WASHLIYAH 20 SIMPANG 4 / B</p> <p>130. MUHAMMADIYAH 13 S. RAMPAH / B</p> <p>131. PP DARUL MUKHLISIN / B</p> <p>132. AL WASHLIYAH P. CERMIN / B</p>
15	Simalungun	MAN SIMALUNGUN/B	<p>133. NURUL HIKMAH TINJOWAN / A</p> <p>134. 05. BINAUL IMAN KRG SARI / B</p> <p>135. 06. AL KHAIRIYAH PEKAN BANGUN / B</p> <p>136. 08. AL WASHLIYAH BDR TINGGI / B</p> <p>137. DARUL MUTTAQIN KRG SARI / B</p> <p>138. AL KAUTSAR KARANG ANOM / B</p> <p>139. YMI SINAKSAK / B</p> <p>140. IKHLASIIYAH GUPPI / B</p> <p>141. AL IKHSAN DOLOK ILIR / B</p> <p>142. PEMBINA MALIGAS HULU / B</p>
16	Tapanuli Selatan	MAN TAPSEL /A MAN IC SIPIROK /A	<p>143. BAHARUDDIN / A</p> <p>144. JABALUL MADANIYAH / B</p> <p>145. AL AHLIYAH AEK BADAQ</p>

			/B 146. NU BATANG TORU /B 147. RAUDHATUL FALAH / B 148. AL AZHAR BI'ABADILLAH /B
17	Tapanuli Tengah	MAN 1 TEPTENG/A MAN 2 TAPTENG/ B MAN 3 TAPTENG / A	149. DARUL HIKMAH /A 150. AL JAMALIAH /B 151. PERS NEG. BINTANG 8 SIBABALAN/B 152. RAUDHATUL HASANAH /B
18	Tapanuli Utara	MAN TAPUT /B	
19	Kota Binjai	MAN BINJAI/A	153. AL WASHLIYAH 29/B 154. AL WASHLIYAH 30/ B 155. SABILUL MUKMININ/B
20	Kota Gunung Sitoli	MAN GUNUNG SITOLI/B	156. NU GUNUNGSITOLI/B
21	Kota Medan	MAN 1 MEDAN/ A MAN 2 MEDAN/A MAN 3 MEDAN/A	157. PP. RAUDHATUL HASANAH/A 158. . PP AL KAUTSAR AL AKAR/A 159. AL ITTIHADYAH / B 160. MAPN 4 MEDAN/A 161. AL MASYRURIYAH / B 162. YASPI L.DELI 163. ALWAHLIYAH PS.V NDN/B 164. PP. ISLAMIYAH SUNGGAL/B 165. ALWASHLIYAH G.JOHOR/B 166. PROYEK UNIVA MDN/B 167. 08. TAMAN PENDIDKAN ISLAM/B
22	Kota Padang Sidempuan	MAN 1 /A MAN 2 / A	168. AL ANSOR MANUNGGANG JULU/A 169. DARUL ISTIQOMAH PIJORKOLING/B
23	Kota Pematang Siantar.	MAN P.SIANTAR/A	170. YPI / B 171. GUPPI / B 172. IBNU SINA /B 173. AL KHAIRIYAH/ B
24	Kota Sibolga	MAN SIBOLGA/B	174. PTH DARUR RACHMAD/A
25	Kota Tanjung Balai	MAN TANJUNG BALAI/A	175. ALWASHLIYAH SIJAMBI /B

			176. ARAS KABU AGUNG/B
26	Kota Tebing Tinggi	MAN TEBING TINGGI. /A	177. AW. TEBING TINGGI/B 178. PP MODRN AL HASYIMIYAH / B
	Jumlah	39	178 Madrasah

C. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain penelitian *expost facto* yaitu variabel-variabel yang diteliti tidak dikendalikan dan dimanipulasi oleh peneliti, tetapi fakta diungkapkan berdasarkan pengukuran gejala yang telah dimiliki atau menguji apa yang akan terjadi. Bungin mengatakan apabila penelitian bertujuan mengekspos kejadian-kejadian yang sedang berlangsung maka ini disebut penelitian *expost facto*.⁶ Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dan untuk menganalisis satu variabel dengan variabel lain digunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur memerlukan persyaratan adanya bentuk hubungan regresi linear yang signifikan antar variabel.

Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antara variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel penyebab (*variabel eksogen*) terhadap satu set variabel akibat (*variabel endogen*). Selanjutnya dijelaskan model analisis jalur dibagi atas tiga jenis yaitu (1) *correlated path model* (model jalur korelasi); (2) *mediated path model* (model jalur mediasi); (3) *independent path model* (model jalur bebas). Jenis model dalam penelitian ini adalah *mediated path model* (model jalur mediasi). Penelitian ini menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel lain, yaitu: (1) integritas; (2) profesionalitas; (3) inovasi; (4); tanggung jawab, (5) keteladanan; dan (6) kinerja.

D. Variabel dan Defenisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari enam variabel yang dijadikan objek penelitian yaitu 2 (dua) variabel exogenous yaitu Integritas, dan

⁶ Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), h. 49

Profesionalitas serta 4 (empat) variabel endogenous yaitu Inovasi, Tanggung Jawab, Keteladanan dan kinerja. Inovasi, Tanggung Jawab, Keteladanan merupakan variabel mediasi antara Integritas, dan Profesionalitas yang berpengaruh terhadap kinerja.

2. Definisi Operasional Penelitian

a. Integritas (X_1)

Integritas merupakan Keselarasan Antara Hati, Pikiran, Perkataan Dan Perbuatan Yang Baik Dan Benar. Berdasarkan paparan di atas maka integritas adalah konsistensi atau keteguhan yang tidak bisa tergoyahkan dalam menjunjung nilai-nilai keyakinan dan prinsip. Pengertian lain dari integritas adalah konsep yang menunjukkan konsistensi atau keteguhan perbuatan dengan nilai-nilai dan prinsip. Pada etika integritas bisa diartikan sebagai kebenaran dan kejujuran perbuatan yang dilakukan seseorang, dengan indikator seperti: (1) kejujuran; (2) amanah; (3) komitmen dan (4) konsisten.

b. Profesionalitas (X_2)

Profesionalitas adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas keprofesionalannya dapat tercapai secara berkesinambungan. Indikator profesionalitas dalam penelitian ini meliputi: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial.

c. Inovasi (X_3)

Inovasi adalah suatu ide, benda, peristiwa, metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) sebagai hasil invensi maupun diskoveri yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan masalah. Indikator inovasi adalah: (1) mencari tahu teknologi baru, proses, teknik, dan ide-ide baru, (2) menghasilkan ide-ide kreatif, (3) memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain, (4) meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk

mewujudkan ide-ide baru, dan (5) mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut, dan kreatif.

d. Tanggung Jawab (X₄)

Tanggung jawab adalah kemampuan untuk memahami apa yang bersifat positif dan negatif, berusaha untuk mencoba, untuk tidak melakukan hal yang negatif dan berusaha melakukan hal yang positif. Tanggung jawab merupakan mengambil keputusan yang patut dan efektif, merupakan pilihan yang terbaik dalam batas-batas norma sosial, kesanggupan untuk menentukan suatu sikap dan memikul resiko terhadap apa yang telah dilakukannya. Indikator tanggung jawab adalah: (1) Mengerjakan tugas secara bersungguh-sungguh; (2) Berani menanggung konsekuensi dari sikap, perkataan, dan prilakunya; (3) Menyelesaikan semua kewajibannya dengan tepat waktu, dan (4) Mengerjakan tugas berdasarkan hasil karya sendiri.

e. Keteladanan (X₅)

Keteladanan adalah perilaku pimpinan yang mencontohkan hal-hal yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maupun kredilitas dan integritas pribadinya sebagai pimpinan yang berusaha mewujudkan visi, tujuan dan sasaran sekolah. Indikator keteladanan adalah: (1) berakhlak terpuji, (2) memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, ramah, mudah senyum, cepat, adil dan penuh keikhlasan. (3) membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat, serta (4) melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri tidak menunggu.

a. Kinerja Kepala Madrasah (Y)

Kinerja Kepala Madrasah merupakan prestasi yang dicapai oleh Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan tujuan dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu dalam sebuah lembaga pendidikan, yang diukur dengan indikator: (1) produktivitas, (2) kualitas layanan, (3) responsivitas, (4) responsibilitas dan (5) akuntabilitas.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik yang dipakai berbentuk angket tertutup. Hadjar mengatakan bahwa penggunaan angket tertutup memiliki keunggulan: (1) bentuk ini cocok bila penelitian lebih menekankan respon kelompok secara umum; (2) waktu yang diperlukan untuk meresponnya relatif singkat; (3) membentuk subjek dalam menafsirkan butir yang diajukan sehingga mengurangi salah tafsir; dan (4) lebih mudah dalam penskoran hasilnya dan lebih efisien.⁷

2. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang dipakai sebagai alat ukur variabel dikembangkan sendiri oleh peneliti dengan cara mempedomani indikator masing-masing variabel. Angket ini berisikan sejumlah pernyataan yang diajukan kepada kepala madrasah yang dirumuskan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan dengan empat alternatif jawaban yang disesuaikan dengan tujuan dari pertanyaan atau pernyataan tersebut.

Pemilihan instrumen kuesioner (angket) dalam penelitian ini berdasarkan pada alasan/ pertimbangan bahwa dengan instrumen ini jawaban pendapat responden berkenaan dengan kinerja kepala madrasah dan kaitannya dengan Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab dan Keteladanan dapat diperoleh secara memadai dan memudahkan dalam pengolahan/ mendeskripsikan hasilnya serta sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini.

a. Instrumen Variabel Kinerja Kepala Madrasah (Y)

Instrumen variabel kinerja kepala madrasah dibuat dalam bentuk angket tertutup. Untuk menjangkau opini atau pendapat seseorang maka disediakan empat alternatif jawaban yakni: (1) Selalu; (2) Sering; (3) Jarang; dan (4) Tidak pernah. Untuk mengkuantifikasi data dilakukan perumusan nilai (*score*) bagi masing-masing kontinum secara berurutan, untuk pertanyaan atau pernyataan positif diberi bobot: 4, 3, 2, dan 1, sedangkan untuk pertanyaan atau pernyataan bersifat negatif

⁷ Ibnu Hadjar, *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif Dalam Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1996), h. 184.

diberi bobot: 1, 2, 3, dan 4. Adapun indikator penyusunan instrumen angket kinerja kepala madrasah terdiri dari: (1) produktivitas, (2) kualitas layanan, (3) responsivitas, (4) tanggungjawab dan (5) akuntabilitas, seperti Tabel 2.

Tabel 2. Kisi-Kisi Instrumen Angket Kinerja Kepala Madrasah (Y)

No	Indikator	Nomor Butir Soal		Jumlah
		Positif	Negatif	
1.	Produktivitas	1, 2, 5, 6 7	3, 4	7
2.	kualitas layanan	8, 9, 10, 11, 13	12	6
3.	Responsivitas	14, 15, 18	16, 17, 19	6
4.	Tanggungjawab	20, 22, 23, 24	21, 25	6
5.	Akuntabilitas	26, 27, 29, 30	28, 31	6
Jumlah		21	10	31

b. Instrumen Variabel Integritas (X_1)

Instrumen variabel integritas dibuat dalam bentuk angket tertutup. Untuk menjangkau opini atau pendapat seseorang maka disediakan empat alternatif jawaban yakni: (1) Selalu; (2) Sering; (3) Jarang; dan (4) Tidak pernah. Untuk mengkuantifikasi data dilakukan perumusan nilai (*score*) bagi masing-masing kontinum secara berurutan, untuk pertanyaan atau pernyataan positif diberi bobot: 4, 3, 2, dan 1, sedangkan untuk pertanyaan atau pernyataan bersifat negatif diberi bobot: 1, 2, 3, dan 4. Adapun indikator penyusunan instrumen angket komitmen penjaminan mutu sekolah terdiri dari: (1) kejujuran; (2) amanah; (3) komitmen dan (4) konsisten, seperti tabel 3.

Tabel 3. Kisi-Kisi Instrumen Angket Integritas (X_1)

No	Indikator	Nomor Butir Soal		Jumlah
		Positif	Negatif	

1.	Kejujuran	1, 2, 3, 4, 5, 7	6, 8	8
2.	Amanah	9, 10, 13	11, 12, 14	6
3.	Komitmen	15, 17, 19, 20	16, 18	6
4.	Konsieten.	21, 24, 26	22, 23, 25	6
	Jumlah	16	10	26

c. Instrumen Variabel Profesionalias (X_2)

Instrumen variabel profesional dibuat dalam bentuk angket tertutup. Untuk menjangring opini atau pendapat seseorang maka disediakan empat alternatif jawaban yakni: (1) Selalu; (2) Sering; (3) Jarang; dan (4) Tidak pernah. Untuk mengkuantifikasi data dilakukan perumusan nilai (*score*) bagi masing-masing kontinum secara berurut, untuk pertanyaan atau pernyataan positif diberi bobot: 4, 3, 2, dan 1, sedangkan untuk pertanyaan atau pernyataan bersifat negatif diberi bobot: 1, 2, 3, dan 4. Adapun indikator penyusunan instrumen profesionalitas terdiri dari: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial, seperti Tabel 4.

Tabel 4. Kisi-Kisi Instrumen Angket Profesionalitas (X_2)

No	Indikator	Nomor Butir Soal		Jumlah
		Positif	Negatif	
1.	Kompetensi kepribadian	1, 2, 5	3, 4	5
2.	Kompetensi manajerial	6, 9, 10, 11	7, 8	6
3.	Kompetensi kewirausahaan.	12, 14, 16	13, 15	5
4.	Kompetensi supervisi	17, 18, 21	19, 20	5
5.	Kompetensi sosial	22, 23, 26	24, 25	5
	Jumlah	16	10	26

d. Instrumen Variabel Inovasi (X_3)

Instrumen variabel inovasi dibuat dalam bentuk angket tertutup. Untuk menjangring opini atau pendapat seseorang maka disediakan empat alternatif

jawaban yakni: (1) Sangat puas; (2) Puas; (3) Tidak puas; dan (4) Sangat tidak puas. Untuk mengkuantifikasi data dilakukan perumusan nilai (*score*) bagi masing-masing kontinum secara berurut, untuk pertanyaan atau pernyataan positif diberi bobot: 4, 3, 2, dan 1, sedangkan untuk pertanyaan atau pernyataan bersifat negatif diberi bobot: 1, 2, 3, dan 4. Adapun indikator penyusunan instrumen angket inovasi terdiri dari: (1) mencari tahu teknologi baru, proses, teknik, dan ide-ide baru, (2) menghasilkan ide-ide kreatif, (3) memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain, (4) meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru, dan (5) mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut, dan kreatif., seperti Tabel 5.

Tabel 5. Kisi-Kisi Instrumen Angket Inovasi (X_3)

No	Indikator	Nomor Butir Soal		Jumlah
		Positif	Negatif	
1.	Mencari tahu teknologi baru, proses, teknik, dan ide-ide baru	1, 2, 4	3, 5	5
2.	Menghasilkan ide-ide kreatif	6, 7, 8	9, 10	5
3.	Memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain	11, 12, 15	13, 14	5
4.	Meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru.	16, 17, 20	18, 19	5
5	Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut, dan kreatif.	21, 22, 25, 26	23, 24	6
Jumlah		16	10	26

e. Instrumen Variabel Tanggung Jawab (X_4)

Instrumen variabel tanggung jawab dibuat dalam bentuk angket tertutup. Untuk menjangkau opini atau pendapat seseorang maka disediakan empat alternatif jawaban yakni: (1) Sangat puas; (2) Puas; (3) Tidak puas; dan (4) Sangat tidak puas. Untuk mengkuantifikasi data dilakukan perumusan nilai (*score*) bagi masing-masing kontinum secara berurut, untuk pertanyaan atau pernyataan positif diberi bobot: 4, 3, 2, dan 1, sedangkan untuk pertanyaan atau pernyataan bersifat negatif diberi bobot: 1, 2, 3, dan 4. Adapun indikator penyusunan instrumen angket tanggung jawab terdiri dari: (1) Mengerjakan tugas secara bersungguh-sungguh; (2) Berani menanggung konsekuensi dari sikap, perkataan, dan prilakunya; (3) Menyelesaikan semua kewajibannya dengan tepat waktu, dan (4) Mengerjakan tugas berdasarkan hasil karya sendiri, seperti Tabel 6.

Tabel 6. Kisi-Kisi Instrumen Angket Tanggung Jawab (X_4)

No	Indikator	Nomor Butir Soal		Jumlah
		Positif	Negatif	
1.	Mengerjakan tugas secara bersungguh-sungguh	1, 2, 3, 5, 7	4, 6, 8	8
2.	Berani menanggung konsekuensi dari sikap, perkataan, dan prilakunya	9, 10, 11, 14	12, 13	6
3.	Menyelesaikan semua kewajibannya dengan tepat waktu	15, 16, 17, 19, 21	18, 20	7
4.	Mengerjakan tugas berdasarkan hasil karya sendiri	22, 23, 26	24, 25	5
Jumlah		17	9	26

f. Instrumen Variabel Keteladanan (X_5)

Instrumen variabel keteladanan dibuat dalam bentuk angket tertutup. Untuk menjangkau opini atau pendapat seseorang maka disediakan empat alternatif jawaban yakni: (1) Sangat puas; (2) Puas; (3) Tidak puas; dan (4) Sangat tidak puas. Untuk mengkuantifikasi data dilakukan perumusan nilai (*score*) bagi masing-masing kontinum secara berurut, untuk pertanyaan atau pernyataan positif diberi bobot: 4, 3, 2, dan 1, sedangkan untuk pertanyaan atau pernyataan bersifat negatif diberi bobot: 1, 2, 3, dan 4. Adapun indikator penyusunan instrumen angket keteladanan terdiri dari: (1) berakhlak terpuji, (2) memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, ramah, mudah senyum, cepat, adil dan penuh keikhlasan. (3) membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat, serta (4) melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri tidak menunggu, seperti Tabel 7.

Tabel 7. Kisi-Kisi Instrumen Angket Keteladanan (X_5)

No	Indikator	Nomor Butir Soal		Jumlah
		Positif	Negatif	
1.	berakhlak terpuji	1, 2, 3	4, 5	5
2.	memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, ramah, mudah senyum, cepat, adil dan penuh keikhlasan	6, 7, 8, 9, 12, 13, 14	10, 11	9
3.	membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat	15, 16, 17, 20, 21	18, 19	7
4.	melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri tidak menunggu	22, 23, 24	25, 26	5
Jumlah		18	8	26

2. Uji Coba Instrumen

Uji coba instrumen angket kinerja kepala madrasah, integritas, professional, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan, dilakukan penulis pada

kepala Madrasah Aliyah di Sumatera Utara dengan jumlah responden sebanyak 30 orang. Uji coba instrumen penelitian dilaksanakan bulan September 2019. Hal ini dapat dibenarkan dengan mengacu kepada pernyataan Arikunto bahwa subjek uji coba dapat diambil sejumlah antara 25-40 orang, suatu jumlah yang sudah memungkinkan pelaksanaan dan analisisnya.⁸

Sebelum dilakukan validitas kriteria, terlebih dahulu dilakukan validitas konstruk dengan memastikan bahwa seluruh butir instrumen angket penelitian telah disusun sesuai dengan komponen-komponen variabel penelitian yang berasal dari pendapat para ahli. Pada angket kinerja kepala madrasah seluruh butir angket yang disusun didasarkan pada komponen: (1) produktivitas, (2) kualitas layanan, (3) responsivitas, (4) responsibilitas dan (5) akuntabilitas

Pada instrumen integritas disusun berdasarkan komponen: (1) kejujuran; (2) amanah; (3) komitmen dan (4) konsisten. Pada instrumen profesionalitas disusun berdasarkan komponen: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial

Pada instrumen inovasi disusun berdasarkan komponen: : (1) mencari tahu teknologi baru, proses, teknik, dan ide-ide baru, (2) menghasilkan ide-ide kreatif, (3) memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain, (4) meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru, dan (5) mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut.

Pada instrumen tanggung jawab disusun berdasarkan komponen: 1) Mengerjakan tugas secara bersungguh-sungguh; (2) Berani menanggung konsekuensi dari sikap, perkataan, dan prilakunya; (3) Menyelesaikan semua kewajibannya dengan tepat waktu, dan (4) Mengerjakan tugas berdasarkan hasil karya sendiri. Pada instrumen keteladanan disusun berdasarkan komponen: (1) berakhlak terpuji, (2) memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, ramah, mudah senyum, cepat, adil dan penuh keikhlasan. (3) membimbing dan

⁸ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h. 128.

memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat, serta (4) melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri tidak menunggu

Selanjutnya untuk mendapatkan instrumen penelitian yang baik, dilakukan ujicoba instrumen. Butir angket dikonsultasikan kepada validator, agar diperoleh angket yang benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Menurut Arikunto bahwa instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah. Instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu valid atau reliabel.⁹

a. Uji Validitas Angket

Untuk melihat validitas butir-butir angket diuji dengan menggunakan korelasi product momen seperti yang dikemukakan Arikunto sebagai berikut:¹⁰

$$r_{XY} = \frac{(N \cdot \Sigma XY) - (\Sigma X) \cdot (\Sigma Y)}{\sqrt{[(N \cdot \Sigma X^2) - (\Sigma X)^2] \cdot [(N \cdot \Sigma Y^2) - (\Sigma Y)^2]}}$$

dimana:

r_{XY} = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

ΣX = Jumlah skor total distribusi X

ΣY = Jumlah skor total

ΣXY = Jumlah perkalian skor X dan Y

N = Jumlah responden

ΣX^2 = Jumlah kuadrat skor distribusi X

ΣY^2 = Jumlah kuadrat skor distribusi Y

Besarnya r_{hitung} dikonsultasikan pada r_{tabel} dengan batas signifikan 5%. Apabila didapat $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir soal tergolong valid dan demikian sebaliknya. Berdasarkan hasil ujicoba untuk instrumen kinerja kepala madrasah diperoleh 25 butir valid dari 30 butir angket yang diujicobakan. Adapun 5 butir

⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Kependidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 151.

¹⁰ *Ibid.*, h. 162.

angket kinerja kepala Madrasah yang tidak valid yaitu: butir nomor 4, 11, 17, 22, dan 26. Perhitungan validitas angket kinerja kepala Madrasah selengkapnya pada Lampiran 3. Hasil ujicoba untuk instrumen integritas diperoleh 26 butir valid dari 30 butir angket yang diujicobakan. Adapun 4 butir budaya madrasah yang tidak valid yaitu: butir nomor 8, 11, 19, dan 21. Perhitungan validitas angket profesionalitas selengkapnya pada Lampiran 6 halaman 139. Hasil ujicoba untuk instrumen inovasi diperoleh 26 butir valid dari 30 butir angket yang diujicobakan. Adapun 4 butir angket inovasi yang tidak valid yaitu: butir nomor 10, 15, 21, dan 26. Perhitungan validitas angket inovasi selengkapnya pada Lampiran 9. Hasil ujicoba untuk instrumen tanggung jawab diperoleh 26 butir valid dari 30 butir angket yang diujicobakan. Adapun 5 butir angket tanggung jawab yang tidak valid yaitu: butir nomor 5, 11, 18 dan 27. Perhitungan validitas angket tanggung jawab selengkapnya pada Lampiran 10. Hasil ujicoba untuk instrumen keteladanan diperoleh 26 butir valid dari 30 butir angket yang diujicobakan. Adapun 5 butir angket tanggung jawab yang tidak valid yaitu: butir nomor 5, 11, 18, dan 27. Perhitungan validitas angket tanggung jawab selengkapnya pada Lampiran 10.

b. Uji Reliabilitas Angket

Sedangkan untuk menguji reliabilitas butir angket digunakan rumus Alpha seperti yang dikemukakan Arikunto sebagai berikut:¹¹

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \cdot \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

dimana:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya soal

$\sum \sigma_i^2$ = Jumlah varians skor tiap-tiap item

σ_t^2 = Varians total.

¹¹ Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi*, h. 186.

Besarnya r_{11} yang diperoleh tersebut dikonsultasikan dengan Indeks Korelasi yang dikemukakan Arikunto sebagai berikut:¹²

- a. Antara 0,81 – 1,00 tergolong sangat tinggi
- b. Antara 0,61 – 0,80 tergolong tinggi
- c. Antara 0,41 – 0,60 tergolong cukup
- d. Antara 0,21 – 0,40 tergolong rendah
- e. Antara 0,00 – 0,20 tergolong sangat rendah

Hasil ujicoba untuk perhitungan reliabilitas angket kinerja kepala madrasah diperoleh indeks reliabel sebesar 0,88. Dengan demikian angket kinerja kepala madrasah termasuk dalam kategori sangat tinggi. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 4. Hasil ujicoba untuk perhitungan reliabilitas angket integritas diperoleh indeks reliabel sebesar 0,89. Dengan demikian angket integritas termasuk dalam kategori sangat tinggi. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7. Hasil ujicoba untuk perhitungan reliabilitas angket profesioanal diperoleh indeks reliabel sebesar 0,86. Dengan demikian angket profesioanal termasuk dalam kategori sangat tinggi. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 10. Hasil ujicoba untuk perhitungan reliabilitas angket inovasi diperoleh indeks reliabel sebesar 0,89. Dengan demikian angket inovasi termasuk dalam kategori sangat tinggi. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 13.

Hasil ujicoba untuk perhitungan reliabilitas angket tanggung jawab diperoleh indeks reliabel sebesar 0,89. Dengan demikian angket tanggung jawab termasuk dalam kategori sangat tinggi. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 14. Hasil ujicoba untuk perhitungan reliabilitas angket keteladanan diperoleh indeks reliabel sebesar 0,89. Dengan demikian angket keteladanan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 15.

F. Teknik Analisis Data Penelitian

1. Deskripsi Data Penelitian

¹² Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi*, h. 65.

Untuk mengetahui keadaan data penelitian yang sudah diperoleh maka terlebih dahulu dihitung besaran dari Median, Modus, Rata-rata, dan besaran dari Standard Deviasi sebagai berikut:

$$Mo = b + P \left(\frac{b_1}{b_1 + b_2} \right)$$

$$Me = b + P \left(\frac{\frac{1}{2} \times N - F}{f} \right)$$

$$M = \frac{\sum X}{N}$$

$$SD = \frac{1}{N} \sqrt{(N \cdot \sum X^2) - (\sum X)^2}$$

dimana:

Mo = Modus

Me = Median

M = Rata-rata skor

SD = Standar deviasi

b = Batas bawah kelas modus ialah kelas dimana median akan terletak

b₁ = Frekuensi kelas modus yang dikurangi frekuensi kelas interval terdekat sebelumnya

b₂ = Frekuensi kelas modus yang dikurangi frekuensi kelas interval terdekat sesudahnya

P = Panjang kelas modus

F = Jumlah semua frekuensi sebelum kelas median

f = Frekuensi kelas median

$\sum X$ = Jumlah skor butir

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor total

2. Uji Kecenderungan

Untuk mengetahui kategori kecenderungan dari data angket Integritas, professional, inovasi, tanggung jawab, keteladanan dan kinerja kepala madrasah

yang diperoleh maka dilakukan dengan uji kecenderungan, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Dihitung skor tertinggi ideal (Stt) dan skor terendah ideal (Str).
- b. Dihitung rata-rata skor ideal (Mi) dan standar deviasi ideal (SDi), sebagai berikut:

$$Mi = \frac{Stt + Str}{2}$$

$$SDi = \frac{Stt - Str}{6}$$

dimana:

Stt = Skor tertinggi ideal

Str = Skor terendah ideal

- c. Dari besaran Mi dan SDi yang diperoleh dapat ditentukan empat kategori kecenderungan sebagai berikut:

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1) $< Mi - 1,5 SDi$ | kategori cenderung rendah |
| 2) $Mi - 1,5 SDi \leq Mi$ | kategori cenderung kurang |
| 3) $Mi \leq Mi + 1,5 SDi$ | kategori cenderung cukup |
| 4) $> Mi + 1,5 SDi$ | kategori cenderung tinggi |

3. Uji Persyaratan Analisis

Agar data penelitian yang diperoleh dapat dipakai dengan menggunakan analisis statistika, pada uji hipotesis penelitian yang menerapkan rumus korelasi product momen, maka terlebih dahulu memenuhi persyaratan analisis. Uji persyaratan analisis yang dilakukan adalah untuk mengetahui apakah data penelitian sudah mempunyai sebaran normal serta untuk mengetahui apakah data variabel bebas (X) linier terhadap data variabel terikat (Y). Untuk itu dilakukan uji normalitas dan uji linieritas.

a. Uji Normalitas

Untuk keperluan analisis data setiap variabel penelitian, maka perlu dilakukan uji persyaratan dengan menggunakan uji normalitas. Untuk uji

normalitas data variabel penelitian digunakan Uji Lilliefors. Langkah-langkah dalam Uji Lilliefors seperti yang dikemukakan Sudjana adalah sebagai berikut:¹³

- 1) Pengamatan $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ dijadikan angka baku $z_1, z_2, z_3, \dots, z_n$.
- 2) Untuk setiap angka baku ini dengan menggunakan daftar distribusi normal dihitung peluang $F(z_i)$.
- 3) Selanjutnya dihitung proporsi $z_1, z_2, z_3, \dots, z_n$.
- 4) Hitung selisih $F(z_i)$ dengan $S(z_i)$
- 5) Ambil angka yang paling besar di antara harga-harga mutlak selisih tersebut. Harga ini disebut dengan L_{hitung} .

Kemudian konsultasikan harga L_{hitung} dengan L_{tabel} pada taraf signifikansi 5%. Terima sampel berdistribusi normal jika $L_{hitung} < L_{tabel}$, dan demikian sebaliknya.

b. Uji Homogenitas

Untuk melihat homogenitas setiap variabel penelitian dilakukan uji homogenitas. Uji homogenitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Uji Barlett, dengan menggunakan rumus:

$$\chi^2 = (\ln 10) \cdot [B - \sum \{(N_i - 1) \cdot \log S_i^2\}]$$

Kemudian konsultasikan hasil χ^2_{hitung} dengan harga χ^2_{tabel} dengan $dk - 1$ pada taraf signifikan 5%. Bila $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ maka disimpulkan bahwa varians populasi homogen.

c. Uji Linearitas dan Keberartian Regresi

Untuk mengetahui apakah data variabel bebas (X) linier terhadap data variabel terikat (Y), dilakukan dengan uji regresi linear sederhana yang dikemukakan Sudjana (1992:315), dengan persamaan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b X.$$

dimana:

¹³ Sudjana, *Metode Statistika*, (Bandung: Tarsito, 2002), h.466 .

$$a = \frac{(\sum Y) \cdot (\sum X)^2 - (\sum X) \cdot (\sum XY)}{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{N \cdot (\sum XY) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Kemudian untuk mengetahui apakah garis regresi mempunyai keberartian dan linier, diuji dengan rumus F:

$$F_{\text{reg}} = \frac{RJK_{\text{reg}}(b/a)}{RJK(s)}$$

Bila $F_{\text{reg-hitung}} > F_{\text{reg-tabel } 5\%}$, maka disimpulkan bahwa garis regresi mempunyai keberartian.

$$F_{\text{reg}} = \frac{RJK(TC)}{RJK(G)}$$

Bila $F_{\text{reg-hitung}} < F_{\text{reg-tabel}5\%}$, maka disimpulkan bahwa garis regresi linear. Sedangkan untuk mengetahui apakah data variabel bebas (X_1 dan X_2) linier terhadap data variabel terikat (Y), dilakukan dengan uji regresi linear ganda yang dikemukakan Sudjana (1992:349), dengan persamaan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3$$

Untuk menguji keberartian regresi ganda menggunakan rumus dari Sudjana (1992:351), yaitu:

$$F_h = \frac{\frac{JK_{\text{reg}}}{k}}{\frac{JK_{\text{reg}}}{N - k - 1}}$$

Hasil dari F_{hitung} dikonsultasikan dengan F_{tabel} . Regresi dinyatakan berarti jika harga $F_{\text{hitung}} \geq F_{\text{tabel}}$ pada taraf signifikan 5% dengan derajat kebebasan pembilang = k dan derajat kebebasan penyebut = $N - k - 1$.

4. Uji Independen antar Variabel Bebas

Uji independensi antar variabel bebas dilakukan dengan cara mencari korelasi antara kedua variabel bebas yaitu X_1 dengan X_2 , X_1 dengan X_3 , dan X_2

dengan X_3 , dengan menggunakan rumus korelasi product moment seperti yang dikemukakan Arikunto, sebagai berikut:¹⁴

$$r_{X_i X_j} = \frac{(N \cdot \sum X_i X_j) - (\sum X_i) \cdot (\sum X_j)}{\sqrt{[(N \cdot \sum X_i^2) - (\sum X_i)^2] \cdot [(N \cdot \sum X_j^2) - (\sum X_j)^2]}}$$

Jika ternyata kedua variabel tersebut tidak terdapat korelasi yang berarti maka dapat disimpulkan bahwa kedua variabel bebas tersebut adalah bebas.

Untuk menguji koefisien korelasi parsial dengan uji-t seperti yang dikemukakan Sudjana, sebagai berikut:¹⁵

$$t = \frac{r \sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

Ada tidaknya korelasi dan tinggi rendahnya korelasi dapat diketahui dari angka pada indeks korelasi. Makin besar angka dalam indeks korelasi makin tinggi korelasi kedua variabel yang dikorelasikan.

5. Uji Hipotesis Penelitian

a. Analisis Korelasi Sederhana

Untuk menguji hipotesis penelitian yaitu: (1) terdapat pengaruh positif integritas dengan kinerja kepala madrasah; (2) terdapat pengaruh positif profesionalitas dengan kinerja kepala madrasah; (3) terdapat pengaruh positif inovasi dengan kinerja kepala madrasah, (4) terdapat pengaruh positif tanggung jawab, dan (5) terdapat pengaruh positif keteladanan dengan kinerja kepala madrasah dengan kinerja kepala madrasah digunakan rumus product moment seperti yang dikemukakan Arikunto (1998:72), sebagai berikut:

$$r_{XY} = \frac{(N \cdot \sum XY) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{[(N \cdot \sum X^2) - (\sum X)^2] \cdot [(N \cdot \sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Besaran r_{XY} hitung yang diperoleh dikonsultasikan terhadap r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% dengan $dk = N - 2$. Bila r_{XY} hitung $> r_{tabel}$ 5%, maka disimpulkan

¹⁴ Arikunto, *Prosedur Penelitian*, h. 72.

¹⁵ Sudjana, *Metode Statistika*, h. 380.

bahwa hubungan yang signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

Untuk menguji koefisien korelasi parsial dengan uji-t seperti yang dikemukakan Sudjana, sebagai berikut:¹⁶

$$t = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

Ada tidaknya korelasi dan tinggi rendahnya korelasi dapat diketahui dari angka pada indeks korelasi. Makin besar angka dalam indeks korelasi makin tinggi korelasi kedua variabel yang dikorelasikan.

b. Analisis Korelasi Ganda

Untuk menguji hipotesis keempat, yaitu terdapat pengaruh positif integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan secara bersama-sama dengan kinerja kepala madrasah, digunakan rumus korelasi ganda antara keempat variabel yang dikemukakan Sudjana (1992:383), sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{JK_{reg}}{\Sigma Y^2}$$

Besaran R_{hitung} yang diperoleh dikonsultasikan terhadap r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% dengan $dk = N - 2$. Bila $R_{hitung} > r_{tabel}$ 5%, maka disimpulkan bahwa hubungan yang signifikan antara variabel seluruh bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

Untuk menguji keberartian korelasi ganda menggunakan rumus dari Sudjana (1992:385), yaitu:

$$F_h = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1-R)}{N-k-1}}$$

Hasil dari F_{hitung} dikonsultasikan dengan F_{tabel} . Korelasi ganda dinyatakan berarti jika harga $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ pada taraf signifikan 5% dengan derajat kebebasan pembilang = k dan derajat kebebasan penyebut = $N - k - 1$.

c. Analisis Korelasi Parsial

¹⁶ *Ibid.*

Untuk melihat hubungan murni antara satu variabel bebas dengan variabel terikat tanpa pengaruh variabel bebas lain, dilakukan pengontrolan terhadap salah satu variabel. Rumus untuk menganalisa hal itu digunakan rumus korelasi parsial seperti yang dikemukakan Sudjana, sebagai berikut:¹⁷

$$r_{y1.23} = \frac{ry_{1.2} - [(ry_{3.2}) \cdot (r_{13.2})]}{\sqrt{[(1 - ry_{3.2}^2) \cdot (1 - r_{13.2}^2)]}}$$

$$r_{y2.13} = \frac{ry_{2.3} - [(ry_{1.3}) \cdot (r_{21.3})]}{\sqrt{[(1 - ry_{1.3}^2) \cdot (1 - r_{21.3}^2)]}}$$

$$r_{y3.12} = \frac{ry_{3.1} - [(ry_{2.1}) \cdot (r_{32.1})]}{\sqrt{[(1 - ry_{2.1}^2) \cdot (1 - r_{32.1}^2)]}}$$

Untuk menguji koefisien korelasi parsial dengan uji-t seperti yang dikemukakan Sudjana, sebagai berikut:¹⁸

$$t = \frac{r\sqrt{(n-4)}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

Ada tidaknya korelasi dan tinggi rendahnya korelasi dapat diketahui dari angka pada indeks korelasi. Makin besar angka dalam indeks korelasi makin tinggi korelasi kedua variabel yang dikorelasikan.

d. Sumbangan Efektif dan Relatif

Sumbangan relatif (SR) dihitung dengan rumus:

$$SR X_i = \frac{a_i \cdot \Sigma X_i Y}{JK(\text{regresi})} \times 100\%$$

Sedangkan sumbangan efektif (SE) dihitung dengan rumus:

$$SE X_i = SR X_i \times R^2$$

G. Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik yang akan diuji adalah:

¹⁷ Sudjana, *Metode Statistika*, h. 386.

¹⁸ *Ibid.*, h. 386.

1. $H_0 : \rho_{y1} \leq 0$
 $H_a : \rho_{y1} > 0$
2. $H_0 : \rho_{y2} \leq 0$
 $H_a : \rho_{y2} > 0$
3. $H_0 : \rho_{y3} \leq 0$
 $H_a : \rho_{y3} > 0$
4. $H_0 : \rho_{y4} \leq 0$
 $H_a : \rho_{y4} > 0$
5. $H_0 : \rho_{y5} \leq 0$
 $H_a : \rho_{y5} > 0$
6. $H_0 : R_{y(12345)} \leq 0$
 $H_a : R_{y(12345)} > 0$

dimana:

H_0 = Hipotesis nol

H_a = Hipotesis alternatif

ρ_{y1} = Koefisien korelasi X_1 dengan Y

ρ_{y2} = Koefisien korelasi X_2 dengan Y

ρ_{y3} = Koefisien korelasi X_3 dengan Y

ρ_{y4} = Koefisien korelasi X_3 dengan Y

ρ_{y5} = Koefisien korelasi X_3 dengan Y

$R_{y(12345)}$ = Koefisien korelasi X_1, X_2, X_3, X_4 dan X_5
secara bersama-sama
dengan Y

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Data yang dideskripsikan pada penelitian ini meliputi data skor Tingkat Integritas (X_1), Profesionalitas (X_2), Inovasi (X_3), tanggung jawab (X_4), keteladanan (X_5), dan kinerja Kepala Madrasah Aliyah (Y) yang diambil dari 217 Kepala Madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara. Untuk perhitungan lengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 5. Secara ringkas data skor hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Rangkuman Hasil Skor Variabel Penelitian

Statistik	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	Y
Nilai Tertinggi	95	97	108	95	93	95
Nilai Terendah	42	44	43	48	43	43
Mean	73,54	74,37	76,14	74,54	67,11	67,67
Modus	78	84	75	70	66	69
Median	75	77	76	76	66	67
Standar Deviasi	14,19	15,98	17,15	12,67	11,96	13,95

1. Kinerja Kepala Madrasah Aliyah (Y)

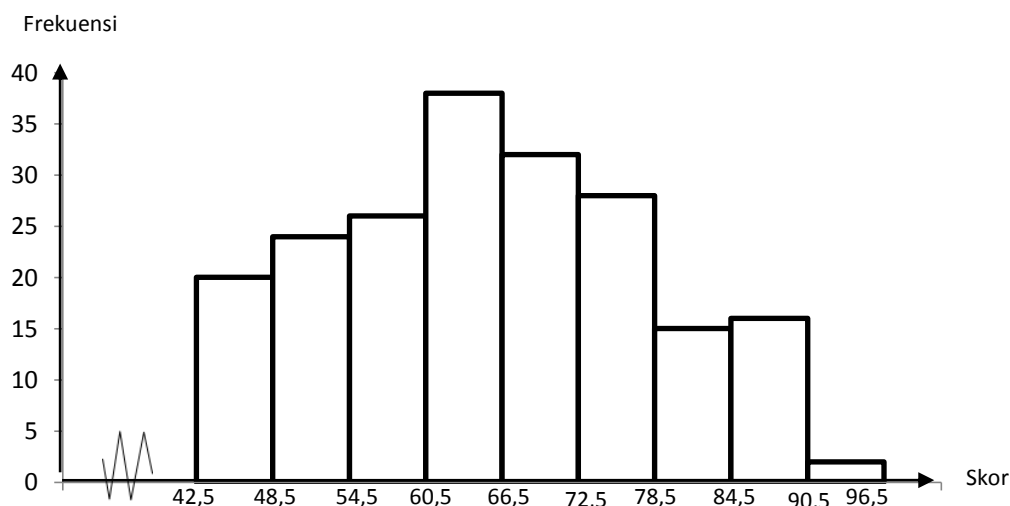
Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan jumlah sampel 217 Kepala Madrasah di Provinsi Sumatera Utara terdapat skor tertinggi 95 dan skor terendah 43, dengan rata-rata (M) = 67,67 dan standard deviasi (SD) = 13,95 Distribusi frekuensi data variabel Kinerja Kepala Madrasah Aliyah (Y) dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9.
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Kepala Madrasah Aliyah (Y)

No	Kelas Interval	f Absolut	F.Relatif(%)
1	43-48	20	9,2%
2	49-54	24	11,1%
3	55-60	26	12,0%

4	61-66	38	17,5%
5	67-72	32	14,7%
6	73-78	28	12,9%
7	79-84	15	6,9%
8	85-90	16	7,4%
9	91-96	18	8,3%
Jumlah		217	100%

Berdasarkan data pada Tabel 9 di atas dapat dijabarkan bahwa dengan mean 67,67 berada pada kelas interval 67-72, ini berarti ada 32 Kepala Madrasah Aliyah atau sebesar 14,7% responden berada pada skor rata-rata kelas, 108 atau 49,8% responden di bawah skor rata-rata kelas dan 77 kepala madrasah aliyah atau 35,5% responden di atas skor rata-rata kelas. Dari hasil distribusi frekuensi variabel Kinerja Kepala Madrasah Aliyah(Y) dapat digambarkan histogram distribusi skor berdasarkan frekuensi absolut pada Gambar 4.1 berikut ini



Gambar4: Histogram Distribusi (Y)

2. Integritas (X_1)

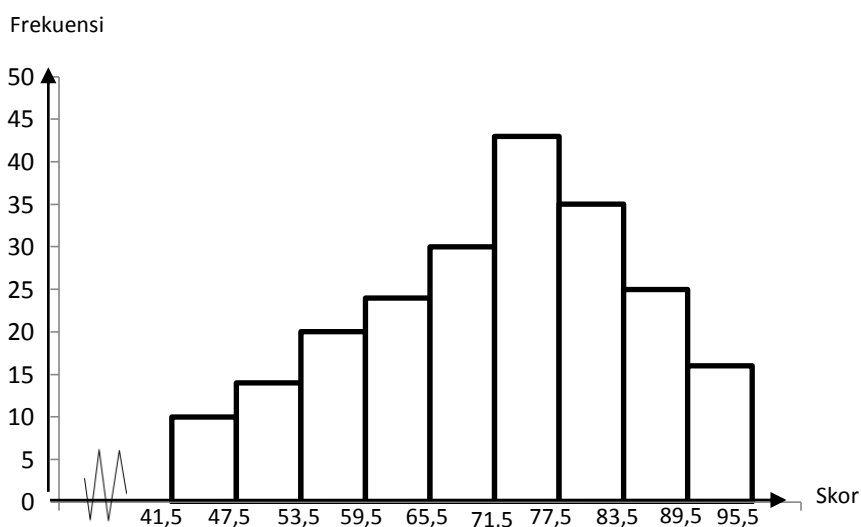
Berdasarkan data yang diperoleh dan hasil penelitian dengan jumlah responden 217 Kepala Madrasah terdapat skor tertinggi 97 dan skor terendah 44, dengan rata-rata (M) = 74,37 dan standard deviasi (SD) = 15,98. Distribusi frekuensi data variabel Tingkat Integritas(X_1) dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel. 10. Distribusi Frekuensi Integritas (X_1)

No	Kelas Interval	f Absolut	F.Relatif(%)
1	42-47	10	4,6%
2	48-53	14	6,5%
3	54-59	20	9,2%
4	60-65	24	11,1%
5	66-71	30	13,8%
6	72-77	43	19,8%
7	78-83	35	16,1%
8	84-89	25	11,5%
9	90-95	16	7,4%
Jumlah		217	100%

Berdasarkan data pada Tabel 10 di atas dapat dijabarkan bahwa dengan mean 73,54 berada pada kelas interval 72-77, ini berarti ada 43 Kepala Madrasah Aliyah atau sebesar 19,8% responden berada pada skor rata-rata kelas, 98 Kepala Madrasah Aliyah atau 45,2% Kepala Madrasah Aliyah responden di bawah skor rata-rata kelas 76 Kepala Madrasah Aliyah atau 35% responden di atas skor rata-rata kelas.

Dari hasil distribusi frekuensi variabel Tingkat Integritas(X_1) digambarkan histogram distribusi skor pada Gambar 5.

**Gambar 5: Histogram Distribusi (X_1)**

3. Profesionalitas (X_2)

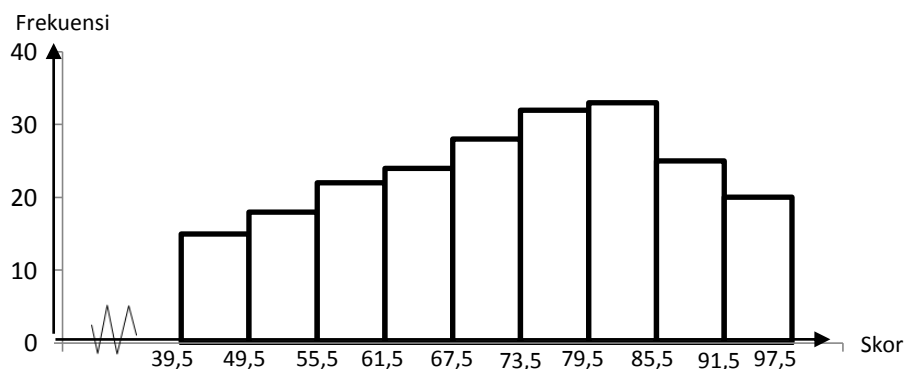
Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan jumlah responden 217 Kepala Madrasah Aliyah terdapat skor tertinggi 97 dan skor terendah 44, dengan rata-rata (M)= 74,37 dan standard deviasi (SD) =15,98. Distribusi frekuensi data variable Profesionalitas (X_2) dapat dilihat pada Tabel 11. di bawah ini.

Tabel 11. Distribusi Frekuensi Variabel Profesionalitas (X_2)

No	Kelas Interval	f Absolut	F. Relatif(%)
1	44-49	15	6,9%
2	50-55	18	8,3%
3	56-61	22	10,1%
4	62-67	24	11,1%
5	68-73	28	12,9%
6	74-79	32	14,7%
7	80-85	33	15,2%
8	86-91	25	11,5%
9	92-97	20	9,2%
Jumlah		217	100%

Berdasarkan data pada Tabel 11 di atas dapat dijabarkan bahwa dengan mean 74,37 berada pada kelas interval 74-79, ini berarti ada 32 Kepala Madrasah Aliyah atau sebesar 14,7% responden berada pada skor rata-rata kelas, 107 Kepala Madrasah Aliyah atau 49,3% responden di bawah skor rata-rata kelas dan 78 Kepala Madrasah Aliyah atau 35,9% responden di atas skor rata-rata kelas.

Dari hasil distribusi frekuensi variabel Profesionalitas (X_2) dapat digambarkan histogram distribusi skor berdasarkan frekuensi absolut pada Gambar 6.



Gambar 6. Histogram Distribusi (X_2)

4. Inovasi (X_3)

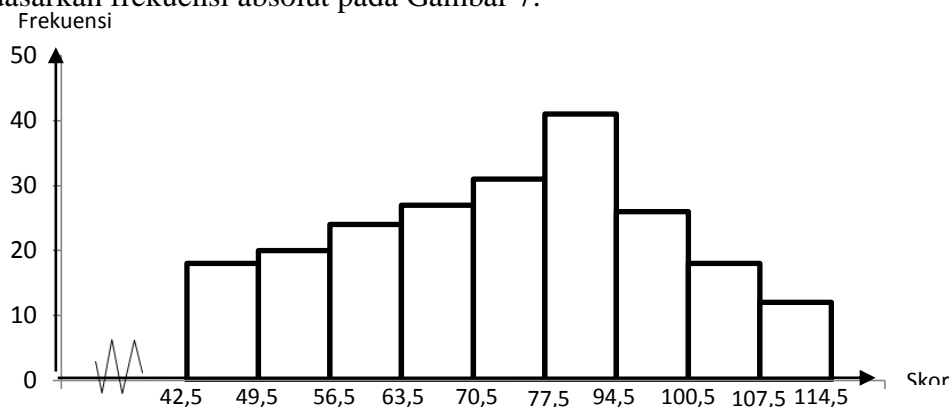
Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan jumlah responden 217 Kepala Madrasah Aliyah terdapat skor tertinggi 108 dan skor terendah 43, dengan rata-rata (M)= 76,14 dan standard deviasi (SD) =17,15.

Distribusi frekuensi data variable Inovasi (X_3) dapat dilihat pada Tabel 12. di bawah ini.

Tabel 12. Distribusi Frekuensi Variabel Inovasi (X_3)

No	Kelas Interval	f Absolut	F.Relatif(%)
1	43-49	18	8,3%
2	50-56	20	9,2%
3	57-63	24	11,1%
4	64-70	27	12,4%
5	71-77	31	14,3%
6	78-94	41	18,9%
7	95-100	26	12,0%
8	101-107	18	8,3%
9	108-114	12	5,5%
Jumlah		217	100%

Berdasarkan data pada Tabel 12 di atas dapat dijabarkan bahwa dengan mean 76,14 berada pada kelas interval 71-77, ini berarti ada 31 Kepala Madrasah Aliyah atau sebesar 14,3% responden berada pada skor rata-rata kelas, 89 Kepala Madrasah Aliyah atau 41% responden di bawah skor rata-rata kelas dan 97 Kepala Madrasah atau 44,7% responden di atas skor rata-rata kelas. Dari hasil distribusi frekuensi variabel Inovasi(X_3) dapat digambarkan histogram distribusi skor berdasarkan frekuensi absolut pada Gambar 7.



Gambar 7. Histogram Distribusi (X_3)

5. Tanggung Jawab (X_4)

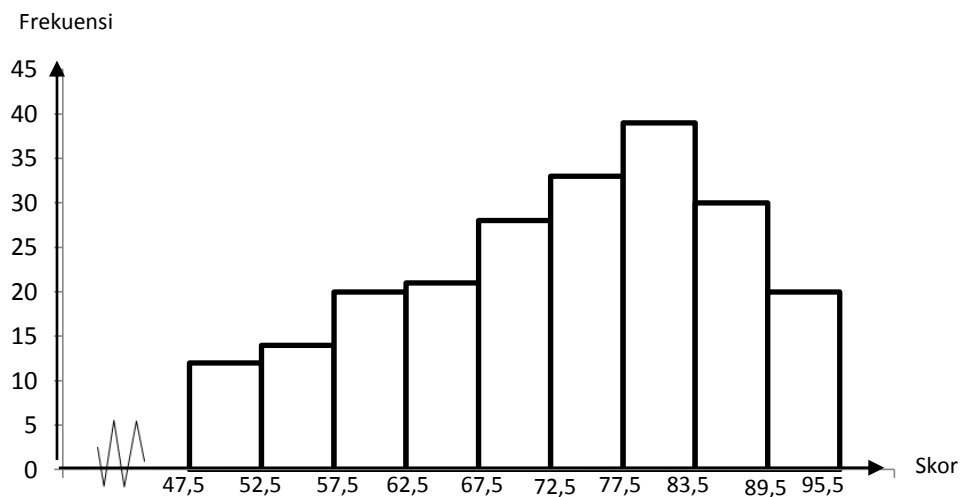
Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan jumlah responden 217 Kepala Madrasah Aliyah terdapat skor tertinggi 95 dan skor terendah 48, dengan rata-rata (M)= 74,54 dan standard deviasi (SD) =12,67. Distribusi frekuensi data variable Tanggung Jawab (X_4) dapat dilihat pada Tabel 13. di bawah ini.

Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Tanggung jawab (X_4)

No	Kelas Interval	f Absolut	F.Relatif(%)
1	48-52	12	5,5%
2	53-57	14	6,5%
3	58-62	20	9,2%
4	63-67	21	9,7%
5	68-72	28	12,9%
6	73-77	33	15,2%
7	78-83	39	18,0%
8	84-89	30	13,8%
9	90-95	20	9,2%
Jumlah		217	100%

Berdasarkan data pada Tabel 13 di atas dapat dijabarkan bahwa dengan mean 74,54 berada pada kelas interval 73-77, ini berarti ada 33 Kepala Madrasah Aliyah atau sebesar 15,2% responden berada pada skor rata-rata kelas, 95 Kepala Madrasah atau 43,8% responden di bawah skor rata-rata kelas dan 89 Kepala Madrasah Aliyah atau 41,0% responden di atas skor rata-rata kelas.

Dari hasil distribusi frekuensi variabel Tanggung Jawab (X_4) dapat digambarkan histogram distribusi skor berdasarkan frekuensi absolut pada Gambar 8.



Gambar 8. Histogram Distribusi (X₄)

6. Keteladanan (X₅)

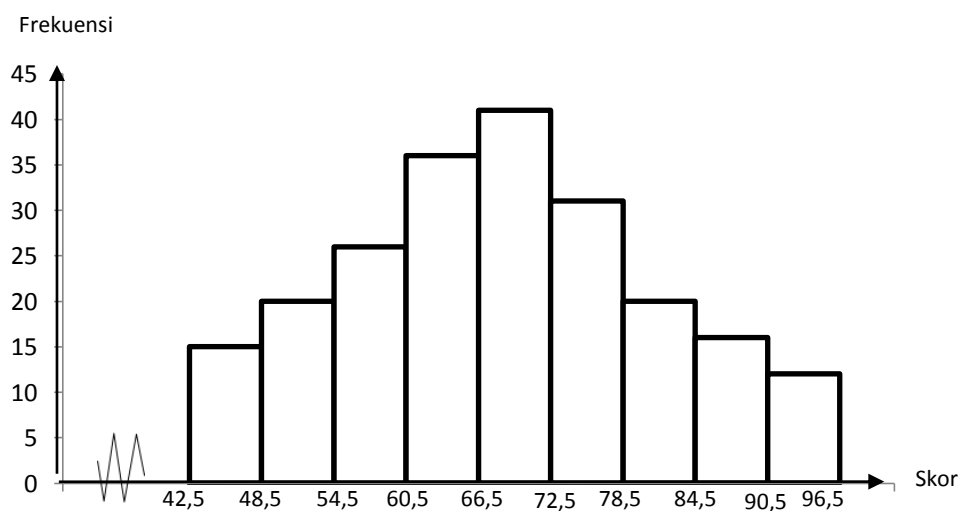
Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan jumlah responden 217 Kepala Madrasah Aliyah terdapat skor tertinggi 93 dan skor terendah 43, dengan rata-rata (M)= 67,11 dan standard deviasi (SD) =11,96. Distribusi frekuensi data variable Keteladanan (X₅) dapat dilihat pada Tabel 14. di bawah ini.

Tabel 14. Distribusi Frekuensi Variabel Keteladanan (X₅)

No	Kelas Interval	f Absolut	F.Relatif(%)
1	43-48	15	6,9%
2	49-54	20	9,2%
3	55-60	26	12,0%
4	61-66	36	16,6%
5	67-72	41	18,9%
6	73-78	31	14,3%
7	79-84	20	9,2%
8	85-90	16	7,4%
9	91-96	12	5,5%
Jumlah		217	100%

Berdasarkan data pada Tabel 14 di atas dapat dijabarkan bahwa dengan mean 67,11 berada pada kelas interval 67-72, ini berarti ada 41 Kepala Madrasah

Aliyah atau sebesar 18,9% responden berada pada skor rata-rata kelas, 97 Kepala Madrasah Aliyah atau 44,7% responden di bawah skor rata-rata kelas dan 79 Kepala Madrasah Aliyah atau 36,4% responden di atas skor rata-rata kelas. Dari hasil distribusi frekuensi variabel Keteladanan (X_5) dapat digambarkan histogram distribusi skor berdasarkan frekuensi absolut pada Gambar 4.7



Gambar 9. Histogram Distribusi (X_5)

B. Uji Kecenderungan Variabel Penelitian

Pengujian kecenderungan data masing-masing variabel penelitian digunakan rata-rata skor ideal dan standar deviasi ideal setiap variabel yang kemudian dikategorikan kepada 4 (empat) kategori yaitu tinggi, sedang, kurang dan rendah. Perhitungan selengkapnya uji kecenderungan variabel penelitian dapat dilihat pada Lampiran 9.

1. Uji Kecenderungan variabel Kinerja Kepala Madrasah (Y)

Hasil pengujian kecenderungan variabel sikap terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah(Y) tergambar pada Tabel 15 berikut.

Tabel 15. Tingkat Kecenderungan Variabel Kinerja Kepala Madrasah Aliyah (Y)

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
≥ 112	0	0,00%	Tinggi

84 s/d 112	34	15,67%	Sedang
56 s/d 84	133	61,29%	Rendah
≤ 56	50	23,04%	Kurang
Jumlah	217	100%	

Berdasarkan data pada Tabel 15 diperoleh tingkat kecenderungan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 133 Kepala Madrasah Aliyah(61,29%).

2. Uji Kecenderungan variabel Tingkat Integritas(X_1)

Hasil pengujian kecenderungan variabel Tingkat Integritas(X_1) tergambar pada Tabel 16 di bawah ini.

Tabel 16. Tingkat Kecenderungan Tingkat Integritas(X_1)

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
≥ 96	0	0,00%	Tinggi
72 s/d 96	130	59,91%	Sedang
48 s/d 72	69	31,80%	Rendah
≤ 48	18	8,29%	Kurang
Jumlah	217	100%	

Berdasarkan data pada Tabel 16 diperoleh tingkat kecenderungan Tingkat Integritas Kepala Madrasah Aliyah termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 130 Kepala Madrasah Aliyah (59,91%).

3. Uji Kecenderungan variabel Profesionalitas(X_2)

Hasil pengujian kecenderungan variabel Profesionalitas(X_2) tergambar pada Tabel 17 di bawah ini.

Tabel 17. Tingkat Kecenderungan Variabel Profesionalitas (X_2)

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
≥ 92	29	13,36%	Tinggi
69 s/d 92	108	49,77%	Sedang
46 s/d 69	62	28,57%	Rendah

≤ 46	18	8,29%	Kurang
Jumlah	217	100%	

Berdasarkan data pada Tabel 17 diperoleh tingkat kecenderungan Profesionalitas Kepala Madrasah Aliyah termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 108 Kepala Madrasah Aliyah(49,77%).

4. Uji Kecenderungan variabel Inovasi (X_3)

Hasil pengujian kecenderungan variabel Inovasi(X_3) tergambar pada Tabel 18 di bawah ini.

Tabel 18. Tingkat Kecenderungan Variabel Inovasi (X_3)

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
≥ 92	48	22,12%	Tinggi
69 s/d 92	98	45,16%	Sedang
46 s/d 69	61	28,11%	Rendah
≤ 46	10	4,61%	Kurang
Jumlah	217	100%	

Berdasarkan data pada Tabel 5.1 diperoleh tingkat kecenderungan Inovasi Kepala Madrasah Aliyah termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 98 Kepala Madrasah Aliyah(45,16%).

5. Uji Kecenderungan variabel Tanggung Jawab (X_4)

Hasil pengujian kecenderungan variabel Tanggung Jawab (X_4) tergambar pada Tabel 19 di bawah ini.

Tabel 19. Tingkat Kecenderungan Variabel Tanggung Jawab (X_4)

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
≥ 96	0	0,00%	Tinggi
72 s/d 96	126	58,06%	Sedang
48 s/d 72	89	41,01%	Rendah
≤ 48	2	0,92%	Kurang

Jumlah	217	100%	
---------------	------------	-------------	--

Berdasarkan data pada Tabel 19 diperoleh tingkat kecenderungan Tanggung Jawab Kepala Madrasah Aliyah termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 126 Kepala Madrasah Aliyah(58,06%).

6. Uji Kecenderungan variabel Keteladanan (X_5)

Hasil pengujian kecenderungan variabel Keteladanan (X_5) tergambar pada Tabel 20 di bawah ini.

Tabel 20. Tingkat Kecenderungan Variabel Keteladanan (X_5)

Interval	F.Observasi	F.Relatif	Kategori
≥ 92	2	0,92%	Tinggi
69 s/d 92	95	43,78%	Sedang
46 s/d 69	110	50,69%	Rendah
≤ 46	10	4,61%	Kurang
Jumlah	217	100%	

Berdasarkan data pada Tabel 20 diperoleh tingkat kecenderungan Keteladanan Kepala Madrasah Aliyah termasuk dalam kategori sedang yakni sebanyak 110 Kepala Madrasah Aliyah (50,69%).

C. Pengujian Persyaratan Analisis

1. Pengujian Normalitas Data

Salah satu persyaratan analisis yang harus dipenuhi agar dapat menggunakan analisis korelasi dan regresi adalah sebaran data dari setiap variabel harus normal. Pengujian normalitas data penelitian diuji dengan menggunakan uji Liliefors. Dalam hal ini yang diuji adalah hipotesis nol yang menyatakan sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Penerimaan atau penolakan H_0 berdasarkan perbandingan antara harga L_{tabel} dengan nilai L_0 .

Uji normalitas dilakukan pada hasil kelima variabel penelitian. Secara ringkas hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 21.

Tabel 21. Ringkasan Uji Normalitas

No	Galat Taksiran	L_o	$L_{tabel} (\alpha=0,05)$	Kesimpulan
1	Kinerja Kepala madrasah aliyah (Y) atas Tingkat Integritas(X_1)	0,59	0,060	Normal
2	Kinerja Kepala madrasah aliyah (Y) atas Profesionalitas(X_2)	0,058	0,060	Normal
3	Kinerja Kepala madrasah aliyah (Y) atas Tingkat Inovasi (X_3)	0,056	0,060	Normal
4	Kinerja Kepala madrasah aliyah (Y) atas Tingkat Tanggung Jawab (X_4)	0,053	0,060	Normal
5	Kinerja Kepala madrasah aliyah (Y) atas Tingkat Keteladanan (X_5)	0,046	0,060	Normal

Tabel 21 di atas menunjukkan bahwa data-data variabel galat taksiran Y atas X_1 , X_2 , X_3 , X_4 dan X_5 , dinyatakan memiliki sebaran data yang berdistribusi normal karena $L_o < L_{tabel}$ taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, sekaligus berarti bahwa data Tingkat Integritas (X_1), Profesionalitas (X_2), Inovasi (X_3), Tanggung Jawab (X_4), Keteladanan (X_5), dan Kinerja Kepala madrasah aliyah(Y) berdistribusi normal. Perhitungan lengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.

Tabel 21 di atas menunjukkan bahwa -data variabel galat taksiran X_5 atas Y diperoleh harga Liliefors _{hitung} sebesar 0,59, sedangkan harga Liliefors _{tabel} pada $\alpha = 5\%$ dengan $dk = 186$ yaitu sebesar 0,060. Dengan demikian $L_o < L_t$ yaitu $0,59 < 0,060$ hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran Y atas X_1 berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

Hasil pengujian juga menunjukkan variabel galat taksiran Y atas X_5 diperoleh harga Liliefors _{hitung} sebesar 0,058, sedangkan harga Liliefors _{tabel} pada $\alpha = 5\%$ dengan $dk = 186$ yaitu sebesar 0,060. Dengan demikian $L_o < L_t$ yaitu $0,058 < 0,060$ hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran Y atas X_2 berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**. Galat taksiran Y atas X_3 diperoleh harga

Liliefors $_{hitung}$ sebesar 0,056, sedangkan harga Liliefors $_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ dengan $dk = 186$ yaitu sebesar 0,060. Dengan demikian $L_o < L_t$ yaitu $0,056 < 0,060$ hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran Y atas X_3 berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

Berdasarkan tabel 21 diatas juga didapat harga Liliefors $_{hitung}$ sebesar 0,053, sedangkan harga Liliefors $_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ dengan $dk = 186$ yaitu sebesar 0,060. Dengan demikian $L_o < L_t$ yaitu $0,053 < 0,060$ hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran Y atas X_4 berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**. Hasil perhitungan juga didapat harga Liliefors $_{hitung}$ sebesar 0,046, sedangkan harga Liliefors $_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ dengan $dk = 186$ yaitu sebesar 0,060. Dengan demikian $L_o < L_t$ yaitu $0,046 < 0,060$ hasil ini dapat disimpulkan bahwa skor galat taksiran X_4 atas X_1 berasal dari populasi yang berdistribusi **normal**.

Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa sebaran data dari setiap variabel penelitian ini berdistribusi normal karena $L_o < L_{tabel}$ taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, sekaligus berarti bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi **normal**.

2. Pengujian Homogenitas Data

Pengujian homogenitas data dilakukan dengan uji Barlett.. data untuk setiap variabel penelitian dikatakan homogen apabila $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ pada taraf signifikansi 5%. Berikut ini di sajikan perhitungan homogenitas data untuk setiap variabel penelitian pada Tabel 22 untuk perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 11.

Tabel 22. Hasil Perhitungan Homogenitas Setiap Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	dk	χ^2_{hitung}	χ^2_{tabel} ($\alpha=0,05$)
1	Kinerja Kepala Madrasah aliyah (Y) berdasarkan Tingkat Integritas (X_1)	171	128,14	202,51
2.	Kinerja Kepala Madrasah aliyah(Y) berdasarkan Profesionalitas(X_2)	173	118,96	204,69

3	Kinerja Kepala Madrasah Aliyah(Y) berdasarkan Inovasi (X ₃)	159	186,54	189,42
4	Kinerja Kepala Madrasah Aliyah(Y) berdasarkan Tanggung Jawab (X ₄)	174	128,34	205,78
5	Kinerja Kepala Madrasah Aliyah (Y) berdasarkan Keteladanan (X ₅)	178	126,52	210,13

Untuk uji homogenitas data variabel Kinerja Kepala Madrasah Aliyah berdasarkan Tingkat Integritas diperoleh hasil $\chi^2_{hitung} = 47,51$. Dengan melihat daftar nilai kritik chi kuadrat untuk $\alpha = 0,05$ dan $dk_{(171)}$ didapatkan $\chi^2_{tabel} = 202,51$. Dengan membandingkan kedua nilai diperoleh $\chi^2_{hitung} = 128,14 < \chi^2_{tabel} = 202,51$. sehingga dapat disimpulkan bahwa varians data adalah homogen.

Untuk uji homogenitas data variabel Kinerja Kepala Madrasah Aliyah(Y) berdasarkan variabel Profesionalitas (X₂) diperoleh hasil $\chi^2_{hitung} = 118,96$ Dengan melihat daftar nilai kritik chi kuadrat untuk $\alpha = 0,05$ dan $dk_{(173)}$ didapatkan $\chi^2_{tabel} = 204,69$. Dengan membandingkan kedua nilai diperoleh $\chi^2_{hitung} = 118,96 < \chi^2_{tabel} = 204,69$ sehingga dapat disimpulkan bahwa varians data adalah homogen.

Untuk uji homogenitas data variabel Kinerja Kepala Madrasah Aliyah(Y) berdasarkan variabel Inovasi (X₃) diperoleh hasil $\chi^2_{hitung} = 186,54$. Dengan melihat daftar nilai kritik chi kuadrat untuk $\alpha = 0,05$ dan $dk_{(159)}$ didapatkan $\chi^2_{tabel} = 189,42$. Dengan membandingkan kedua nilai diperoleh $\chi^2_{hitung} = 186,54 < \chi^2_{tabel} = 189,42$ sehingga dapat disimpulkan bahwa varians data adalah homogen.

Untuk uji homogenitas data variabel Kinerja Kepala Madrasah Aliyah(Y) berdasarkan variabel Tanggung Jawab (X₄) diperoleh hasil $\chi^2_{hitung} = 128,34$. Dengan melihat daftar nilai kritik chi kuadrat untuk $\alpha = 0,05$ dan $dk_{(174)}$ didapatkan $\chi^2_{tabel} = 205,78$. Dengan membandingkan kedua nilai diperoleh $\chi^2_{hitung} = 128,34 < \chi^2_{tabel} = 205,78$ sehingga dapat disimpulkan bahwa varians data adalah homogen.

Untuk uji homogenitas data variabel Kinerja Kepala Madrasah Aliyah(Y) berdasarkan variabel Keteladanan (X₅) diperoleh hasil $\chi^2_{hitung} = 126,52$. Dengan melihat daftar nilai kritik chi kuadrat untuk $\alpha = 0,05$ dan $dk_{(178)}$ didapatkan $\chi^2_{tabel} =$

210,13. Dengan membandingkan kedua nilai diperoleh $\chi^2_{hitung} = 126,52 < \chi^2_{tabel} = 210,13$, sehingga dapat disimpulkan bahwa varians data adalah homogen. Lihat Lampiran 9.

3. Pengujian Linieritas dan Keberartian Regresi

Persamaan regresi sederhana yang dicari adalah persamaan regresi sederhana Y atas X1, Y atas X2, Y atas X3, Y atas X4 dan Y atas X5 dengan model persamaannya $\hat{Y} = a + bX_1$, $\hat{Y} = a + bX_2$, $\hat{Y} = a + bX_3$, $\hat{Y} = a + bX_3$, $\hat{Y} = a + bX_4$, dan $\hat{Y} = a + bX_5$. Berikut hasil perhitungan uji linieritas dan persamaan regresi sederhana Y atas X₁, X₂, X₃, X₄, dan X₅. Untuk perhitungan lengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 8.

a. Uji linieritas dan keberartian regresi variabel Y atas X₁

Hasil perhitungan linearitas diperoleh persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 39,89 + 0,38X_1$. Rangkuman hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 23. di bawah ini.

Tabel. 23. Rangkuman Anava Uji Linieritas Y atas X₁

Varians	JK	Db	RJK	F _{hit}	F _{tab}
Total	1035700	217			
Regresi (a)	993639,89	1	993639,89		
Regresi (b)	6208,40	1	6208,40	37,23	3,89
Sisa (S)	35851,71	215	166,75		
Galat/kel (G)	28067,14	40	701,68		
Tuna Cocok (TC)	7784,57	175	44,483	0,06	1,56

Dari Tabel di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} regresi diperoleh 37,23 sedangkan harga F_{tabel} dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 215 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 3,89. Ternyata harga F_{hitung} (37,23) lebih besar dari

harga F_{tabel} (3,89) maka dapat disimpulkan bahwa koefisien arah regresi Y atas X_1 berarti pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$.

Selanjutnya diketahui harga F tuna cocok hasil perhitungan diperoleh sebesar 0,06 sedangkan harga F_{tabel} dengan dk pembilang $N-K=175$ dan dk penyebut $K-2= 40$ pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 1,56. Oleh karena harga F tuna cocok hitung 0,06 lebih kecil dari F_{tabel} (1,56). Hal ini menunjukkan variabel Integritas (X_1) terhadap variabel Kinerja Kepala Madrasah Aliyah(Y) dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 39,89 + 0,38X_1$ adalah linier.

Perhitungan keberartian regresi Y atas X_1 pada Tabel 4.11 menunjukkan $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$. Hal ini bermakna bahwa koefisien arah regresi $\hat{Y} = 39,89 + 0,38X_1$ dapat dipertanggung jawabkan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan antara Tingkat Integritas terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah.

b. Uji linieritas dan keberartian regresi variabel Y atas X_2

Hasil perhitungan linearitas diperoleh persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 43,90 + 0,32X_2$. Rangkuman hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 24. berikut.

Tabel. 24. Rangkuman Anava Uji Linieritas Y atas X_2

Varians	JK	Db	RJK	F_{hit}	F_{tab}
Total	1035700	217			
Regresi (a)	993639,89	1	993639,89		
Regresi (b)	5633,62	1	5633,62	33,25	3,89
Sisa (S)	36426,49	215	169,43		
Galat/kel (G)	24541,73	42	584,33		
Tuna Cocok (TC)	11884,76	173	68,698	0,12	1,54

Dari Tabel 24 di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} regresi diperoleh 33,25 sedangkan harga F_{tabel} dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 215 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 3,89. Ternyata harga F_{hitung} (33,25) lebih besar dari

harga F_{tabel} (3,89) maka dapat disimpulkan bahwa koefisien arah regresi Y atas X_2 berarti pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$.

Selanjutnya dengan mengkonsultasikan F_{hit} dengan F_{tab} pada taraf $\alpha = 5\%$ dan db pembilang = $N-K = 173$ dan db penyebut = $K-2 = 42$ di dapat $F_{\text{tab}}(0,30) = 1,54$. Karena $F_{\text{hit}} < F_{\text{tab}}(0,30)$ yaitu $0,30 < 1,54$ sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 43,90 + 0,32X_2$ adalah Linear.

Perhitungan keberartian regresi Y atas X_2 pada Tabel 4.11 menunjukkan $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$. Hal ini bermakna bahwa koefisien arah regresi $\hat{Y} = 43,90 + 0,32X_2$ X_2 dapat dipertanggung jawabkan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan antara Profesionalitas terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah.

c. Uji linieritas dan keberartian regresi variabel Y atas X_3

Hasil perhitungan linearitas diperoleh persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 47,81 + 0,26X_3$. Rangkuman hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 25. berikut:

Tabel 25. Rangkuman Anava Uji Linieritas Y atas X_3

Varians	JK	Db	RJK	F_{hit}	F_{tab}
Total	1035700	217			
Regresi (a)	993639,89	1	993639,89		
Regresi (b)	4320,84	1	4320,84	24,62	3,89
Sisa (S)	37739,27	215	175,53		
Galat/kel (G)	16252,33	55	295,50		
Tuna Cocok (TC)	21486,94	160	134,293	0,45	1,47

Dari Tabel 25 di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} regresi diperoleh 24,62 sedangkan harga F_{tabel} dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 215 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 3,89. Ternyata harga F_{hitung} (24,62) lebih besar dari

harga F_{tabel} (3,89) maka dapat disimpulkan bahwa koefisien arah regresi Y atas X_2 berarti pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$.

Selanjutnya dengan mengkonsultasikan F_{hit} dengan F_{tab} pada taraf $\alpha = 5\%$ dan db pembilang = $N-K = 160$ dan db penyebut = $K-2 = 55$ di dapat $F_{\text{tab}} (0,45) = 1,54$. Karena $F_{\text{hit}} < F_{\text{tab}} (0,45)$ yaitu $0,30 < 1,47$ sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 47,81 + 0,26X_3$ adalah Linear.

Perhitungan keberartian regresi Y atas X_3 pada Tabel 4.11 menunjukkan $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$. Hal ini bermakna bahwa koefisien arah regresi $\hat{Y} = 47,81 + 0,26X_3$ dapat dipertanggung jawabkan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan antara Inovasi terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah.

d. Uji linieritas dan keberartian regresi variabel Y atas X_4

Hasil perhitungan linearitas diperoleh persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 37,25 + 0,41X_4$. Rangkuman hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 26. berikut.

Tabel. 26. Rangkuman Anava Uji Linieritas Y atas X_4

Varians	JK	Db	RJK	F_{hit}	F_{tab}
Total	1035700	217			
Regresi (a)	993639,89	1	993639,89		
Regresi (b)	5775,17	1	5775,17	34,22	3,89
Sisa (S)	36284,95	215	168,77		
Galat/kel (G)	26692,06	41	651,03		
Tuna Cocok (TC)	9592,89	174	55,132	0,08	1,55

Dari Tabel 26 di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} regresi diperoleh 34,22 sedangkan harga F_{tabel} dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 215 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 3,89. Ternyata harga F_{hitung} (34,22) lebih besar dari

harga F_{tabel} (3,89) maka dapat disimpulkan bahwa koefisien arah regresi Y atas X_4 berarti pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$.

Selanjutnya dengan mengkonsultasikan F_{hit} dengan F_{tab} pada taraf $\alpha = 5\%$ dan db pembilang = $N-K = 174$ dan db penyebut = $K-2 = 41$ di dapat $F_{\text{tab}} (0,08) = 1,54$. Karena $F_{\text{hit}} < F_{\text{tab}} (0,08)$ yaitu $0,08 < 1,55$ sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 37,25 + 0,41X_4$ adalah Linear.

Perhitungan keberartian regresi Y atas X_4 pada Tabel 4.11 menunjukkan $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$. Hal ini bermakna bahwa koefisien arah regresi $\hat{Y} = 37,25 + 0,41X_4$ dapat dipertanggung jawabkan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan antara tanggung jawab terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah .

e. Uji linieritas dan keberartian regresi variabel Y atas X_5

Hasil perhitungan linearitas diperoleh persamaan regresi sederhana $\hat{Y} = 37,25 + 0,41 X_5$. Rangkuman hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 27. berikut.

Tabel. 27. Rangkuman Anava Uji Linieritas Y atas X_5

Varians	JK	Db	RJK	F_{hit}	F_{tab}
Total	1035700	217			
Regresi (a)	993639,89	1	993639,89		
Regresi (b)	4624,83	1	4624,83	26,56	3,89
Sisa (S)	37435,28	215	174,12		
Galat/kel (G)	24472,96	37	661,43		
Tuna Cocok (TC)	12962,32	178	72,822	0,11	1,58

Dari Tabel 27 di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} regresi diperoleh 26,56 sedangkan harga F_{tabel} dengan dk pembilang 1 dan dk penyebut 215 pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ adalah 3,89. Ternyata harga F_{hitung} (26,56) lebih besar dari harga F_{tabel} (3,89) maka dapat disimpulkan bahwa koefisien arah regresi Y atas X_5 berarti pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$.

Selanjutnya Dengan mengkonsultasikan F_{hit} dengan F_{tab} pada taraf $\alpha = 5\%$ dan db pembilang = $N-K = 178$ dan db penyebut = $K-2 = 37$ di dapat $F_{tab} (0,11) = 1,54$. Karena $F_{hit} < F_{tab} (0,11)$ yaitu $0,30 < 1,58$ sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $\hat{Y} = 37,25 + 0,41X_5$ adalah Linear.

Perhitungan keberartian regresi Y atas X_5 pada Tabel 4.11 menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hal ini bermakna bahwa koefisien arah regresi $\hat{Y} = 37,25 + 0,41X_5$ dapat dipertanggung jawabkan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan antara keteladanan terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah.

4. Pengujian Independensi Antar Variabel Bebas

Sebelum melakukan analisis korelasi dan regresi perlu diketahui hubungan antara variabel bebas Tingkat Integritas (X_1), Profesionalitas (X_2), Inovasi (X_3), Tanggung Jawab (X_4), dan keteladanan (X_5), benar-benar independen atau tidak memiliki korelasi satu sama lain. Hasil pengujian independensi antara variabel Tingkat Integritas (X_1), Profesionalitas (X_2), Inovasi (X_3), Tanggung Jawab (X_4), dan keteladanan (X_5) diperoleh $r_{hit(1,2)}$ yaitu 0,242. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{tab} (5\%) = 0,133$. Ternyata $r_{hit(1,2)} > r_{tab}$ yaitu $0,131 < 0,133$. maka dapat dikatakan tidak terdapat korelasi yang signifikan antara variabel X_1 dengan X_2 .

Korelasi Antara Variabel X_1 dengan Variabel X_3 diperoleh dari tabel harga r_{kritik} pada taraf signifikansi 5% dengan jumlah $N = 217$, diperoleh $r_{tabel} = 0,133$. Dengan demikian harga $r_{13} > r_{tabel} (0,303 > 0,133)$, maka dapat dikatakan terdapat korelasi yang signifikan antara variabel X_1 dengan X_3 .

Korelasi Antara Variabel X_1 Dengan Variabel X_4 diperoleh dari tabel harga r_{kritik} pada taraf signifikansi 5% dengan jumlah $N = 217$, diperoleh $r_{tabel} = 0,133$. Dengan demikian harga $r_{14} > r_{tabel} (0,356 > 0,133)$, maka dapat dikatakan terdapat korelasi yang signifikan antara variabel X_1 dengan X_4 .

Korelasi Antara Variabel X_1 dengan Variabel X_5 diperoleh dari tabel harga r_{kritik} pada taraf signifikansi 5% dengan jumlah $N = 217$, diperoleh $r_{tabel} = 0,133$. Dengan demikian harga $r_{15} > r_{tabel} (0,255 > 0,133)$, maka dapat dikatakan terdapat korelasi yang signifikan antara variabel X_1 dengan X_5 .

Korelasi Antara Variabel X_2 dengan Variabel X_3 diperoleh dari tabel harga r_{kritik} pada taraf signifikansi 5% dengan jumlah $N = 217$, diperoleh $r_{\text{tabel}} = 0,133$. Dengan demikian harga $r_{23} > r_{\text{tabel}}$ ($0,291 > 0,133$), maka dapat dikatakan terdapat korelasi yang signifikan antara variabel X_2 dengan X_3 .

Korelasi antara variabel X_2 dengan Variabel X_4 diperoleh dari tabel harga r_{kritik} pada taraf signifikansi 5% dengan jumlah $N = 217$, diperoleh $r_{\text{tabel}} = 0,133$. Dengan demikian harga $r_{24} > r_{\text{tabel}}$ ($0,239 > 0,133$), maka dapat dikatakan terdapat korelasi yang signifikan antara variabel X_2 dengan X_4 .

Korelasi Antara Variabel X_2 dengan Variabel X_5 diperoleh dari tabel harga r_{kritik} pada taraf signifikansi 5% dengan jumlah $N = 217$, diperoleh $r_{\text{tabel}} = 0,133$. Dengan demikian harga $r_{25} > r_{\text{tabel}}$ ($0,237 > 0,133$), maka dapat dikatakan terdapat korelasi yang signifikan antara variabel X_2 dengan X_5 .

Korelasi antara variabel X_3 dengan Variabel X_4 diperoleh dari tabel harga r_{kritik} pada taraf signifikansi 5% dengan jumlah $N = 217$, diperoleh $r_{\text{tabel}} = 0,133$. Dengan demikian harga $r_{34} < r_{\text{tabel}}$ ($0,090 < 0,133$), maka dapat dikatakan tidak terdapat korelasi yang signifikan antara variabel X_3 dengan X_4 .

Korelasi antara variabel X_3 dengan variabel X_5 diperoleh dari tabel harga r_{kritik} pada taraf signifikansi 5% dengan jumlah $N = 217$, diperoleh $r_{\text{tabel}} = 0,133$. Dengan demikian harga $r_{35} < r_{\text{tabel}}$ ($0,162 < 0,133$), maka dapat dikatakan tidak terdapat korelasi yang signifikan antara variabel X_3 dengan X_5 .

Kemudian korelasi antara variabel X_4 dengan variabel X_5 diperoleh dari tabel harga r_{kritik} pada taraf signifikansi 5% dengan jumlah $N = 217$, diperoleh $r_{\text{tabel}} = 0,133$. Dengan demikian harga $r_{45} < r_{\text{tabel}}$ ($0,146 < 0,133$), maka dapat dikatakan tidak terdapat korelasi yang signifikan antara variabel X_4 dengan X_5 . Untuk perhitungan lengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 10.

D. Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh Tingkat Integritas (X_1) dengan Kinerja Kepala Madarasa Aliyah

Hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \rho_{y1} \leq 0$$

$H_a : \rho_{y1} > 0$

Pengujian untuk mengetahui pengaruh variabel Tingkat Integritas (X_1) dengan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah(Y) digunakan analisis korelasi sederhana menggunakan rumus *produc moment*, sedangkan untuk menguji keberartiannya digunakan uji t. Dari hasil perhitungan korelasi antara variabel Tingkat Integritas (X_1) dengan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah(Y) yaitu 0,384. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{tab} = 0,133$. Ternyata $r_{hit(y,1)} > r_{tab}$ yaitu $0,384 > 0,133$.

Selanjutnya uji keberartian korelasi menggunakan uji-t. dari perhitungan uji-t diperoleh t_{hit} 6,102 dikonfirmasi dengan harga t_{tab} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 1,653. Hasil ini menunjukkan harga $t_{hit} > t_{tab}$ $6,102 > 1,653$. Dari hasil tersebut dapat diyakini bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara tingkat Integritas dengan kinerja Kepala Madrasah Aliyah berarti pada $\alpha = 0,05$ teruji kebenarannya. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 11.

Selanjutnya untuk melihat pengaruh murni tanpa variabel bebas lainnya, dilakukan uji korelasi parsial yang memberikan korelasi antara (X_1) dengan Y dengan (X_2) di kontrol. Dari hasil perhitungan diperoleh r_{hitung} 0,198. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{tabel(5\%)} = 0,133$. Ternyata $r_{hitung(y1,2)} > r_{tabel}$ yaitu $0,198 > 0,133$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat integritas (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y), bila X_2 X_3 X_4 dan X_5 dikontrol. Untuk menguji keberartian koefisien korelasi parsial ini, maka diuji kembali dengan menggunakan statistik t dan di peroleh 2,941. Harga t hitung tersebut dikonfirmasi dengan harga t t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 1,651. Hasil ini menunjukkan bahwa harga t $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,941 > 1,651$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial antara tingkat Integritas dengan kinerja kepala madrasah Aliyah, bila profesionalitas dikontrol cukup berarti pada $\alpha = 0,05$. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima pada taraf signifikansi 5%. Hal ini berarti bahwa

terdapat pengaruh yang positif dan berarti antara tingkat integritas terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah, bila profesionalitas dikontrol pada taraf signifikansi 5%. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 12.

2. Pengaruh Profesionalitas dengan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah.

Hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \rho_{y2} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{y2} > 0$$

Pengujian untuk mengetahui pengaruh variabel Profesionalitas (X_2) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y) digunakan analisis korelasi sederhana menggunakan rumus *produc moment*, sedangkan untuk menguji keberartiannya digunakan uji t. Dari hasil perhitungan korelasi antara variabel profesionalitas (X_2) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y) yaitu 0,366. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{tab} = 0,133$. Ternyata $r_{hit(y,1)} > r_{tab}$ yaitu $0,366 > 0,133$. Selanjutnya uji keberartian korelasi menggunakan uji-t. Dari perhitungan uji-t diperoleh $t_{hit} 5,766$ dikonfirmasi dengan harga t_{tab} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 1,653. Hasil ini menunjukkan harga $t_{hit} > t_{tab} 5,766 > 1,653$. Dari hasil tersebut dapat diyakini bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara profesionalitas dengan kinerja kepala madrasah Aliyah berarti pada $\alpha = 0,05$ teruji kebenarannya. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 11.

Selanjutnya untuk melihat pengaruh murni tanpa variabel bebas lainnya, dilakukan uji korelasi parsial yang memberikan korelasi antara (X_2) dengan Y dengan X_1, X_3, X_4 dan X_5 di kontrol. Dari hasil perhitungan diperoleh $r_{hitung} 0,221$. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{tabel} = 0,133$. Ternyata $r_{hitung(y1,2)} > r_{tabel}$ yaitu $0,221 > 0,133$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa profesionalitas (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y), bila Tingkat profesionalitas (X_2) dikontrol. Untuk menguji keberartian koefisien

korelasi parsial ini, maka diuji kembali dengan menggunakan statistik t dan di peroleh 3,323. Harga t_{hitung} tersebut dikonfirmasi dengan harga t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 1,651. Hasil ini menunjukkan bahwa harga $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,323 > 1,651$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial antara tingkat integritas dengan kinerja kepala madrasah Aliyah, bila profesionalitas dikontrol cukup berarti pada $\alpha = 0,05$. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima pada taraf signifikansi 5%. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dan berarti antara tingkat profesionalitas terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah, bila profesionalitas dikontrol pada taraf signifikansi 5%. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 12.

3. Pengaruh Inovasi dengan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah.

Hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \rho_{y3} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{y3} > 0$$

Pengujian untuk mengetahui pengaruh variabel Inovasi (X_3) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y) digunakan analisis korelasi sederhana menggunakan rumus *produc moment*, sedangkan untuk menguji keberartiannya digunakan uji t. Dari hasil perhitungan korelasi antara variabel Inovasi (X_3) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah(Y) yaitu 0,321. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{tab} = 0,133$. Ternyata $r_{hit(y,1)} > r_{tab}$ yaitu $0,321 > 0,133$. Selanjutnya uji keberartian korelasi menggunakan uji-t. Dari perhitungan uji-t diperoleh t_{hit} 4,961 dikonfirmasi dengan harga t_{tab} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 1,653. Hasil ini menunjukkan harga $t_{hit} > t_{tab}$ $4,961 > 1,653$. Dari hasil tersebut dapat diyakini bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Inovasi dengan kinerja kepala madrasah Aliyah berarti pada $\alpha = 0,05$ teruji kebenarannya. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 11.

Selanjutnya untuk melihat hubungan murni tanpa variabel bebas lainnya, dilakukan uji korelasi parsial yang memberikan korelasi antara (X_3) dengan Y dengan X_1 , X_2 , X_4 dan X_5 di kontrol. Dari hasil perhitungan diperoleh r_{hitung} 0,173. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{tabel} = 0,133$. Ternyata $r_{hitung} (y1,2) > r_{tabel}$ yaitu $0,173 > 0,133$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Inovasi (X_3) mempunyai pengaruh yang positif dengan kinerja kepala madrasah Aliyah(Y), bila tingkat inovasi (X_3) dikontrol. Untuk menguji keberartian koefisien korelasi parsial ini, maka diuji kembali dengan menggunakan statistik t dan di peroleh 2,576. Harga t $hitung$ tersebut dikonfirmasi dengan harga t $tabel$ pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 1,651. Hasil ini menunjukkan bahwa harga t $hitung > t_{tabel}$ yaitu $2,576 > 1,651$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial antara tingkat inovasi dengan kinerja kepala madrasah Aliyah, bila Inovasi dikontrol cukup berarti pada $\alpha = 0,05$. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima pada taraf signifikansi 5%. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dan berarti antara tingkat inovasi terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah, bila profesionalitas dikontrol pada taraf signifikansi 5%. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 12.

4. Pengaruh Tanggung Jawab dengan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah.

Hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \rho_{y4} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{y4} > 0$$

Pengujian untuk mengetahui pengaruh variabel tanggung jawab (X_4) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah(Y) digunakan analisis korelasi sederhana menggunakan rumus *produc moment*, sedangkan untuk menguji keberartiannya digunakan uji t. Dari hasil perhitungan korelasi antara variabel tanggung jawab (X_4) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah(Y) yaitu 0,371. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{tab} = 0,133$. Ternyata $r_{hit} (y,1) > r_{tab}$ yaitu $0,371 > 0,133$. Selanjutnya uji keberartian korelasi menggunakan uji-t. Dari perhitungan uji-t diperoleh t_{hit} 5,850

dikonfirmasikan dengan harga t_{tab} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 1,653. Hasil ini menunjukkan harga $t_{\text{hit}} > t_{\text{tab}}$ $5,850 > 1,653$. Dari hasil tersebut dapat diyakini bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara tanggung jawab dengan kinerja kepala madrasah Aliyah berarti pada $\alpha = 0,05$ teruji kebenarannya. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 11.

Selanjutnya untuk melihat pengaruh murni tanpa variabel bebas lainnya, dilakukan uji korelasi parsial yang memberikan korelasi antara (X_4) dengan Y dengan X_1 , X_2 , X_3 dan X_5 di kontrol. Dari hasil perhitungan diperoleh r_{hitung} 0,234. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritis r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{\text{tabel}} = 0,133$. Ternyata $r_{\text{hitung}} (y1,2) > r_{\text{tabel}}$ yaitu $0,234 > 0,133$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab (X_4) mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y), bila tingkat tanggung jawab (X_4) dikontrol. Untuk menguji keberartian koefisien korelasi parsial ini, maka diuji kembali dengan menggunakan statistik t dan di peroleh 3,529. Harga t_{hitung} tersebut dikonfirmasi dengan harga t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 1,651. Hasil ini menunjukkan bahwa harga $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ yaitu $3,529 > 1,651$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial antara tingkat tanggung jawab dengan kinerja kepala madrasah, bila inovasi dikontrol cukup berarti pada $\alpha = 0,05$. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima pada taraf signifikansi 5%. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dan berarti antara Tingkat tanggung jawab terhadap kinerja kepala madrasah, bila tanggung jawab dikontrol pada taraf signifikansi 5 %. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 12.

5. Pengaruh Keteladanan dengan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah.

Hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \rho_{y5} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{y5} > 0$$

Pengujian untuk mengetahui pengaruh variabel Keteladanan (X_5) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah(Y) digunakan analisis korelasi sederhana menggunakan rumus *produc moment*, sedangkan untuk menguji keberartiannya digunakan uji t. Dari hasil perhitungan korelasi antara variabel keteladanan (X_5) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah(Y) yaitu 0,332. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{tab} = 0,133$. Ternyata $r_{hit(y,1)} > r_{tab}$ yaitu $0,332 > 0,133$. Selanjutnya uji keberartian korelasi menggunakan uji-t. Dari perhitungan uji-t diperoleh t_{hit} 5,766 dikonfirmasi dengan harga t_{tab} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 1,653. Hasil ini menunjukkan harga $t_{hit} > t_{tab}$ $5,154 > 1,653$. Dari hasil tersebut dapat diyakini bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keteladanan dengan kinerja kepala madrasah aliyah berarti pada $\alpha = 0,05$ teruji kebenarannya. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampian 11.

Selanjutnya untuk melihat pengaruh murni tanpa variabel bebas lainnya, dilakukan uji korelasi parsial yang memberikan korelasi antara (X_5) dengan Y dengan X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 di kontrol. Dari hasil perhitungan diperoleh r_{hitung} 0,203. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{tabel} = 0,133$. Ternyata $r_{hitung(y1,2)} > r_{tabel}$ yaitu $0,203 > 0,133$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keteladanan (X_5) mempunyai pengaruh yang positif dengan kinerja kepala madrasah (Y), bila tingkat X_1 , X_2 , X_3 dan X_4 dikontrol. Untuk menguji keberartian koefisien korelasi parsial ini, maka diuji kembali dengan menggunakan statistik t dan di peroleh 3,040. Harga t_{hitung} tersebut dikonfirmasi dengan harga t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 1,651. Hasil ini menunjukkan bahwa harga $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,040 > 1,651$, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial antara tingkat integritas dengan kinerja kepala madrasah, bila keteladanan dikontrol cukup berarti pada $\alpha = 0,05$. Dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima pada taraf signifikansi 5%. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dan berarti antara tingkat keteldanan terhadap kinerja

kepala madrasah, bila keteladanan dikontrol pada taraf signifikansi 5 %. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 12.

6. Pengaruh Tingkat Integritas dan Profesionalitas dengan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah

Hipotesis statistik yang diuji adalah:

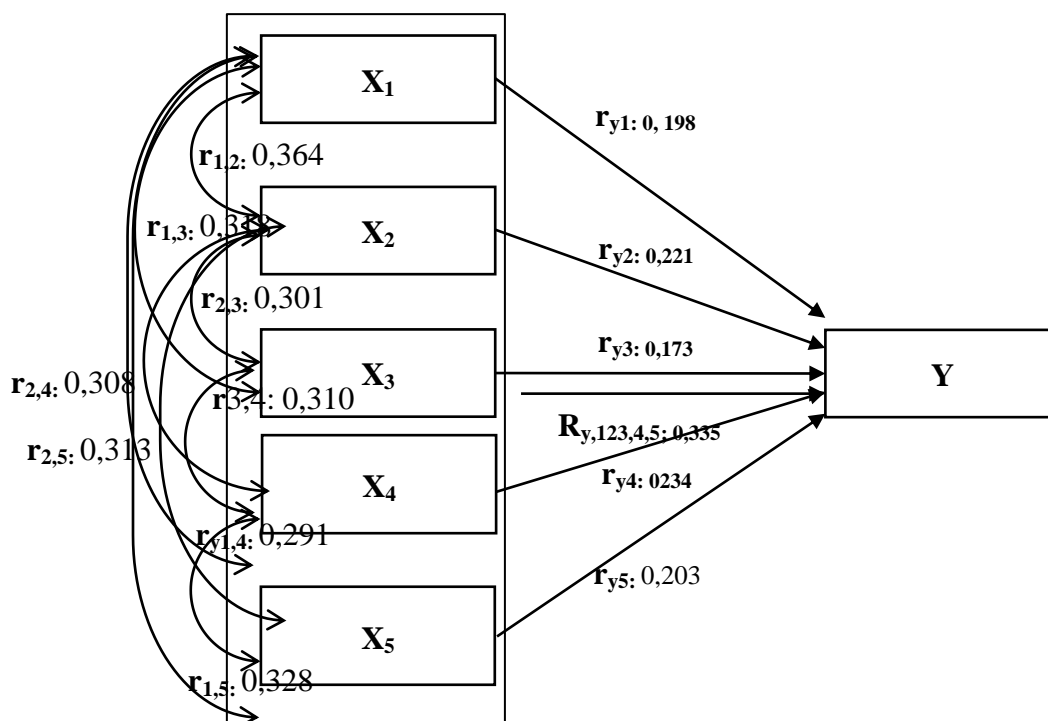
$$H_0 : \rho_{y12} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{y12} > 0$$

Dari perhitungan korelasi ganda antara variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 dan X_5 dengan (Y) diperoleh koefisien korelasi 0,579, sedangkan r_{tabel} dengan $N-2 = 215$ dan taraf signifikansi 5% sebesar 0.213. Dengan demikian $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,579 > 0.213). selanjutnya untuk menguji keberartian korelasi ganda digunakan uji-F. dari hasil perhitungan di peroleh $F = 21,29$. Dengan mengkonsultasikan harga tersebut dengan kritik distribusi F pada taraf signifikansi 5% dengan $dk = (5,215)$ diperoleh F_{tabel} sebesar 2,683. Dari hasil tersebut diketahui bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $21,29 > 2,683$. Dari hasil tersebut dapat diyakini bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan yakni terdapat pengaruh yang positif dan berarti antara tingkat integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan secara bersama dengan kinerja kepala madrasah Aliyah pada taraf signifikansi 5% teruji kebenarannya. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 13.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis ketiga maka terlebih dahulu diketahui korelasi antar variabelnya. Analisis regresi ganda dapat diterapkan apabila interkorelasinya rendah. Dari hasil perhitungan uji regresi ganda diperoleh $F_{hit} = 21,29$. Dengan mengkonsultasikan harga F_{hit} tersebut pada harga kritik distribusi F pada taraf signifikansi 5% dan $dk = (5,215)$ diperoleh F_{tabel} sebesar 2,683. Harga tersebut menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel(5,211,5\%)}$ yaitu $21,29 > 2,683$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan garis regresi ganda $\hat{Y} = 6,75 + 0,185X_1 + 0,176X_2 + 0,127X_3 + 0,237X_4 + 0,209X_5$. adalah berarti pada taraf signifikansi 5%. Perhitungan lengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 14.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 4.4 berikut ini:



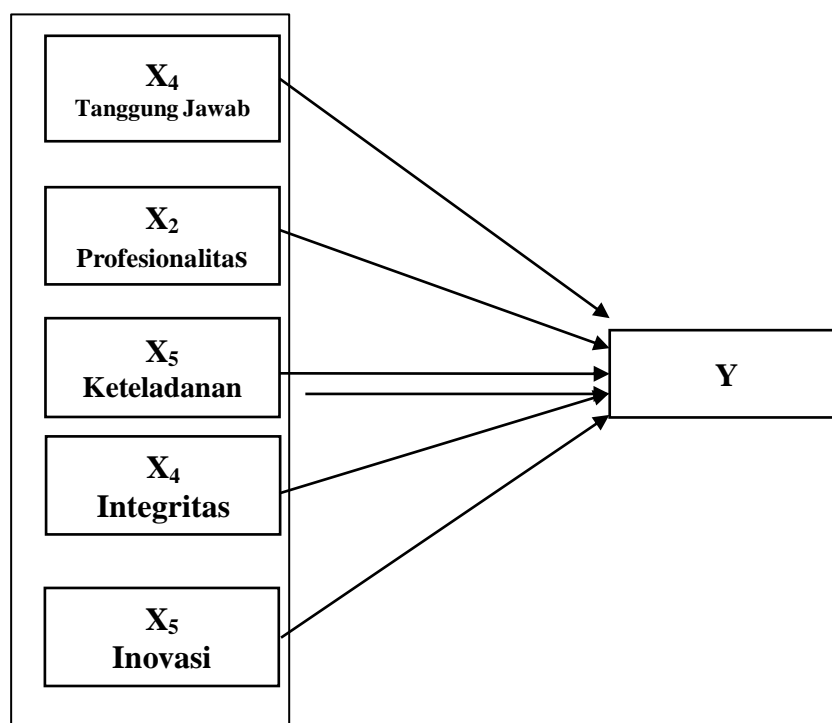
Gambar 10. Gambaran umum hubungan variabel penelitian

Keterangan:

1. $r_{1,2}$ adalah koefisien korelasi antara tingkat integritas (X_1) dengan profesionalitas (X_2)
2. $r_{1,3}$ adalah koefisien korelasi antara tingkat integritas (X_1) dengan inovasi (X_3)
3. $r_{1,4}$ adalah koefisien korelasi antara tingkat integritas (X_1) dengan tanggung jawab (X_4)
4. $r_{1,5}$ adalah koefisien korelasi antara tingkat integritas (X_1) dengan keteladanan (X_5)
5. $r_{2,3}$ adalah koefisien korelasi antara tingkat profesionalitas (X_2) dengan inovasi (X_3)
6. $r_{2,4}$ adalah koefisien korelasi antara tingkat profesionalitas (X_2) dengan tanggung jawab (X_4)

7. $r_{2,5}$ adalah koefisien korelasi antara tingkat profesionalitas (X_2) dengan keteladanan (X_5)
8. $r_{3,4}$ adalah koefisien korelasi antara tingkat inovasi (X_3) dengan tanggung jawab (X_4)
9. $r_{3,5}$ adalah koefisien korelasi antara tingkat inovasi (X_3) dengan keteladanan (X_5)
10. $r_{4,5}$ adalah koefisien korelasi antara tingkat tanggung jawab (X_4) dengan keteladanan (X_5)
11. r_{y1} adalah koefisien korelasi antara tingkat integritas (X_1) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y)
12. r_{y2} adalah koefisien korelasi antara profesionalitas (X_2) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y)
13. r_{y3} adalah koefisien korelasi antara inovasi (X_3) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y)
14. r_{y4} adalah koefisien korelasi antara tanggung jawab (X_4) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y)
15. r_{y5} adalah koefisien korelasi antara keteladanan (X_5) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y)
16. $r_{y1.2}$ adalah koefisien korelasi parsial antara tingkat integritas (X_1) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y) bila X_2, X_3, X_4, X_5 dikontrol.
17. $r_{y2.1}$ adalah koefisien korelasi parsial antara profesionalitas (X_2) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y) bila tingkat X_1, X_3, X_4, X_5 dikontrol.
18. $r_{y3.1}$ adalah koefisien korelasi parsial antara inovasi (X_3) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y) bila Tingkat X_1, X_2, X_4, X_5 dikontrol.
19. $r_{y4.1}$ adalah koefisien korelasi parsial antara tanggung jawab (X_4) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y) bila Tingkat X_1, X_2, X_3, X_5 dikontrol.
20. $r_{y5.1}$ adalah koefisien korelasi parsial antara keteladanan (X_5) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y) bila Tingkat X_1, X_2, X_3, X_4 dikontrol.
21. R_{y12} adalah koefisien korelasi ganda antara tingkat integritas (X_1) dan profesionalitas (X_2) secara bersama dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y).

Berdasarkan hasil pengujian yang sudah dilakukan memberikan kesimpulan bahwa model teoritik yang diajukan diterima secara keseluruhan (simultan), sehingga model akhir (*existing*) sebagai berikut:



Gambar 11. Gambaran Hasil Akhir hubungan variabel penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tanggung jawab lebih besar daripada variable lainnya dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah aliyah. Diikuti oleh profesionalitas, keteladanan, integritas dan inovasi. Itu artinya semakin kepala madrasah Aliyah meningkatkan rasa tanggung jawabnya maka semakin besar pula kinerja kepala madrasah Aliyah tersebut. Kemudian tanggung jawab kepala madrasah Aliyah tersebut harus dikombinasikan dengan variable lainnya seperti profesionalitas, keteladanan, integritas dan inovasi untuk memaksimalkan kinerja kepala madrasah Aliyah yang ada.

Dengan demikian, hasil penelitian melalui pengujian keenam variabel penelitian yang diajukan telah menemukan suatu Model Teoretis

kinerja kepala madrasah Aliyah yang menggambarkan struktur pengaruh kausal antara variabel tanggung jawab, profesionalitas, keteladanan, integritas dan inovasi.

E. Sumbangan Relatif dan Efektif Variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , dan X_5

Dari hasil perhitungan regresi ganda, dapat diketahui sumbangan relatif dan sumbangan efektif dari setiap variabel bebas yakni tingkat integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan terhadap variabel terikat kinerja kepala madrasah. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 28 berikut:

Tabel 28. Rangkuman Sumbangan Relatif dan Sumbangan Efektif

Variabel	Sumbangan Relatif (%)	Sumbangan Efektif (%)
Integritas	21,52%	7,22%
Profesionalitas	22,03%	7,39%
Inovasi	14,95%	5,01%
Tanggung Jawab	23,59%	7,98%
Keteldanan	17,71%	5,94%
Total	100	33,54%

Dari Tabel 28 di atas dapat dipahami bahwa variabel integritas dapat memprediksi kinerja kepala madrasah Aliyah sebesar 21,52%, profesionalitas sebesar 22,03%, inovasi sebesar 14,95%, tanggung jawab 23,59% sedangkan keteladanan 17,71 %. Perhitungan lengkap dapat dilihat pada Lampiran 15.

F. Temuan Penelitian

Dari analisis deskripsi ditemukan bahwa variabel kinerja kepala madrasah Aliyah(Y) di Provinsi Sumatera Utara tergolong kategori tinggi tidak ada, kategori sedang sebesar 15,67%, sedangkan untuk kategori rendah 61,29% dan kurang 23,04%. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel kinerja kepala madrasah Aliyah(Y) dalam penelitian ini berada pada kategori rendah. Untuk variabel

integritas kepala madrasah Aliyah tergolong kategori tinggi tidak ada dan kategori sedang sebesar 59,91%, Sedangkan untuk kategori rendah 31,80% dan kurang 8,29%. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel integritas (X_1) kepala madrasah aliyah di Sumatera Utara tergolong dalam penelitian ini berada pada kategori sedang.

Sedangkan variabel profesionalitas (X_2) kategori tinggi sebesar 13,36%, kategori sedang sebesar 49,77%, Sedangkan untuk kategori rendah 28,57% dan kurang 8,29%. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel profesionalitas (X_2) dalam penelitian ini berada pada kategori sedang. Untuk variable inovasi (X_3) kategori tinggi sebesar 22,12%, kategori sedang sebesar 45,16%, Sedangkan untuk kategori rendah 28,11% dan kurang 4,61%. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel inovasi (X_3) dalam penelitian ini berada pada kategori sedang.

Untuk variabel tanggung jawab (X_4) kategori tinggi tidak ada, kategori sedang sebesar 58,06%, Sedangkan untuk kategori rendah 41,01% dan kurang 0,92%. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel tanggung jawab (X_4) dalam penelitian ini berada pada kategori sedang. Sedangkan untuk variable keteladanan (X_5) kategori tinggi sebesar 0,92%, kategori sedang sebesar 43,78%, Sedangkan untuk kategori rendah 50,69% dan kurang 4,61%. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel keteladanan (X_5) dalam penelitian ini berada pada kategori rendah.

Dari hasil analisis korelasi sederhana dan parsial ditemukan hubungan yang positif dan berarti antara variabel integritas (X_1) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah(Y). Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan korelasi antara variabel integritas (X_1) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah(Y) $r_{x_1y} = 0,384$. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga r_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{tab} = 0,133$, ternyata $r_{hit(y,1)} > r_{tab}$ yaitu $0,384 > 0,133$. Dengan $r_{x_1y} = 0,384$ diperoleh $t_{hit} 6,102$ dikonfirmasi dengan harga t_{tab} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 6,102. Hasil ini menunjukkan harga $t_{hit} > t_{tab} 6,102 > 1,653$. Kemudian dari hasil perhitungan korelasi parsial diperoleh $r_{hitung} 0,198$. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha =$

0,05 dengan $N-3 = 214$, diperoleh $r_{\text{tabel}} (38,96\%) = 0,133$. Ternyata $r_{\text{hitung}} (y1,2) > r_{\text{tabel}}$ yaitu $0,198 > 0,133$. Harga t_{hitung} tersebut dikonfirmasi dengan harga t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-3 = (217-3) = 214$ dan didapat yaitu 1,651. Hasil ini menunjukkan bahwa harga $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ yaitu $2,941 > 1,651$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial antara tingkat integritas dengan kinerja kepala madrasah aliyah, bila profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan dikontrol cukup berarti pada $\alpha = 0,05$. Dengan demikian hipotesis penelitian yang diajukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan berarti antara Integritas dengan kinerja kepala madrasah Aliyah teruji kebenarannya. Selanjutnya integritas memberikan sumbangan efektif sebesar 7,22% terhadap kinerja kepala madrasah aliyah.

Ditemukan pula hubungan yang positif dan berarti antara profesionalitas dengan kinerja kepala madrasah aliyah. Dari hasil perhitungan korelasi antara variabel profesionalitas (X_2) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y) yaitu 0,366. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{\text{tab}} = 0,133$. Ternyata $r_{\text{hit}} (y,1) > r_{\text{tab}}$ yaitu $0,366 > 0,133$. Selanjutnya uji keberartian korelasi menggunakan uji-t. Dari perhitungan uji-t diperoleh $t_{\text{hit}} 5,766$ dikonfirmasi dengan harga t_{tab} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 1,653. Hasil ini menunjukkan harga $t_{\text{hit}} > t_{\text{tab}}$ $5,766 > 1,653$. Kemudian uji korelasi parsial yang memberikan korelasi antara (X_2) dengan Y dengan X_1, X_3, X_4 , dan X_5 , di kontrol. Dari hasil perhitungan diperoleh $r_{\text{hitung}} 0,221$. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-3 = 214$, diperoleh $r_{\text{tabel}} = 0,133$. Ternyata $r_{\text{hitung}} (y1,2) > r_{\text{tabel}}$ yaitu $0,221 > 0,133$. Dengan hasil tersebut di peroleh $t_{\text{hitung}} 3,323$. Harga t_{hitung} tersebut dikonfirmasi dengan harga t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-3) = 214$ dan didapat yaitu 1,651. Hasil ini menunjukkan bahwa harga $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ yaitu $3,323 > 1,651$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial antara integritas dengan kinerja kepala madrasah Aliyah, bila profesionalitas dikontrol cukup berarti pada $\alpha = 0,05$. Dengan demikian hipotesis penelitian yang diajukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan berarti antara profesionalitas dengan kinerja kepala madrasah aliyah teruji kebenarannya.

Selanjutnya profesionalitas memberikan sumbangan efektif sebesar 7,39% terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah.

Selanjutnya ditemukan pula hubungan yang positif dan berarti antara inovasi dengan kinerja kepala madrasah Aliyah. Dari hasil perhitungan korelasi antara variabel Inovasi (X_3) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah (Y) yaitu 0,321. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{tab} = 0,133$. Ternyata $r_{hit (y,1)} > r_{tab}$ yaitu $0,321 > 0,133$. Selanjutnya uji keberartian korelasi menggunakan uji-t. Dari perhitungan uji-t diperoleh t_{hit} 4,961 dikonfirmasi dengan harga t_{tab} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 1,653. Hasil ini menunjukkan harga $t_{hit} > t_{tab}$ $4,961 > 1,653$. Kemudian uji korelasi parsial yang memberikan korelasi antara (X_3) dengan Y dengan X_1, X_2, X_4 , dan X_5 , di kontrol. Dari hasil perhitungan diperoleh r_{hitung} 0,173. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-3 = 214$, diperoleh $r_{tabel} = 0,133$. Ternyata $r_{hitung (y1,2)} > r_{tabel}$ yaitu $0,173 > 0,133$. Dengan hasil tersebut di peroleh t_{hitung} 2,576. Harga t_{hitung} tersebut dikonfirmasi dengan harga t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-3) = 214$ dan didapat yaitu 1,651. Hasil ini menunjukkan bahwa harga $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,576 > 1,651$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial antara inovasi dengan kinerja kepala madrasah Aliyah, bila integritas, profesionalitas, tanggung jawab dan keteladanan dikontrol cukup berarti pada $\alpha = 0,05$. Dengan demikian hipotesis penelitian yang diajukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan berarti antara inovasi dengan kinerja kepala madrasah aliyah teruji kebenarannya. Selanjutnya inovasi memberikan sumbangan efektif sebesar 5,01% terhadap kinerja kepala madrasah aliyah.

Kemudian ditemukan pula hubungan yang positif dan berarti antara tanggung jawab dengan kinerja kepala madrasah aliyah. Dari hasil perhitungan korelasi antara variabel tanggung jawab (X_4) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah(Y) yaitu 0,371. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{tab} = 0,133$. Ternyata $r_{hit (y,1)} > r_{tab}$ yaitu $0,371 > 0,133$. Selanjutnya uji keberartian korelasi menggunakan uji-t. Dari perhitungan uji-t diperoleh t_{hit} 5,850 dikonfirmasi dengan harga t_{tab} pada $\alpha = 0,05$ dengan

$db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 1,653. Hasil ini menunjukkan harga $t_{hit} > t_{tab}$ $5,850 > 1,653$. Kemudian uji korelasi parsial yang memberikan korelasi antara (X_4) dengan Y dengan $X_1, X_2, X_3,$ dan $X_5,$ di kontrol. Dari hasil perhitungan diperoleh r_{hitung} 0,234. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-3 = 214$, diperoleh $r_{tabel} = 0,133$. Ternyata $r_{hitung} (y1,2) > r_{tabel}$ yaitu $0,234 > 0,133$. Dengan hasil tersebut di peroleh t_{hitung} 3,529. Harga t_{hitung} tersebut dikonfirmasi dengan harga t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-3) = 214$ dan didapat yaitu 1,651. Hasil ini menunjukkan bahwa harga $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,529 > 1,651$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial antara tanggung jawab dengan kinerja kepala madrasah Aliyah, bila integritas, profesionalitas, inovasi dan keteladanan dikontrol cukup berarti pada $\alpha = 0,05$. Dengan demikian hipotesis penelitian yang diajukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan berarti antara tanggung jawab dengan kinerja kepala madrasah Aliyah teruji kebenarannya. Selanjutnya tanggung jawab memberikan sumbangan efektif sebesar 7,98% terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah.

Ditemukan pula hubungan yang positif dan berarti antara keteladanan dengan kinerja kepala madrasah Aliyah. Dari hasil perhitungan korelasi antara variabel keteladanan (X_5) dengan kinerja kepala madrasah Aliyah(Y) yaitu 0,332. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-2 = 215$, diperoleh $r_{tab} = 0,133$. Ternyata $r_{hit} (y,1) > r_{tab}$ yaitu $0,332 > 0,133$. Selanjutnya uji keberartian korelasi menggunakan uji-t. Dari perhitungan uji-t diperoleh t_{hit} 5,154 dikonfirmasi dengan harga t_{tab} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-2) = 215$ dan didapat yaitu 1,653. Hasil ini menunjukkan harga $t_{hit} > t_{tab}$ $5,154 > 1,653$. Kemudian uji korelasi parsial yang memberikan korelasi antara (X_5) dengan Y dengan $X_1, X_2, X_3,$ dan $X_4,$ di kontrol. Dari hasil perhitungan diperoleh r_{hitung} 0,203. Hal tersebut dikonsultasikan dengan harga kritik r pada $\alpha = 0,05$ dengan $N-3 = 214$, diperoleh $r_{tabel} = 0,133$. Ternyata $r_{hitung} (y1,2) > r_{tabel}$ yaitu $0,203 > 0,133$. Dengan hasil tersebut di peroleh t_{hitung} 3,040. Harga t_{hitung} tersebut dikonfirmasi dengan harga t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dengan $db = N-2 = (217-3) = 214$ dan didapat yaitu 1,651. Hasil ini menunjukkan bahwa harga $t_{hitung} > t_{tabel}$

yaitu $3,040 > 1,651$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi parsial antara keteladanan dengan kinerja kepala madrasah Aliyah, bila integritas, profesionalitas, inovasi dan tanggung jawab dikontrol cukup berarti pada $\alpha = 0,05$. Dengan demikian hipotesis penelitian yang diajukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan berarti antara keteladanan dengan kinerja kepala madrasah Aliyah teruji kebenarannya. Selanjutnya keteladanan memberikan sumbangan efektif sebesar 5,94% terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah.

Selain itu hubungan yang positif dan berarti antara integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan dengan kinerja kepala madrasah Aliyah dengan koefisien korelasi $R_{y12} = 0,579$, sedangkan r_{tabel} dengan $N-2 = 215$ dan taraf signifikansi 5% sebesar 2,683. Dengan demikian $r_{hitung} > r_{tabel}$ ($0,396 > 0,213$). Dengan $R_{y12} = 0,579$ di peroleh $F = 21,29$. Dengan mengkonsultasikan harga tersebut dengan kritik distribusi F pada taraf signifikansi 5% dengan $dk = (5, 215)$ diperoleh F_{tabel} sebesar 2,683. Dari hasil tersebut diketahui bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $21,29 > 2,683$. Dari hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa hipotesis penelitian yang diajukan yakni terdapat hubungan yang positif dan berarti antara integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan secara bersama dengan kinerja kepala madrasah Aliyah teruji kebenarannya. Selanjutnya integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan memberikan sumbangan efektif sebesar 33,54% terhadap kinerja kepala madrasah aliyah sisanya ditentukan oleh variabel-variabel lainnya.

G. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Upaya meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah melalui peningkatan Integritas

Berdasarkan uji kecenderungan data variabel kinerja kepala madrasah Aliyah(Y) di Provinsi Sumatera Utara tergolong kategori tinggi tidak ada, kategori sedang sebesar 15,67%, sedangkan untuk kategori rendah 61,29% dan kurang 23,04%. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel kinerja kepala madrasah Aliyah(Y) dalam penelitian ini berada pada kategori rendah. Untuk variabel

integritas kepala madrasah Aliyah tergolong kategori tinggi tidak ada dan kategori sedang sebesar 59,91%, Sedangkan untuk kategori rendah 31,80% dan kurang 8,29%. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel integritas (X_1) kepala madrasah Aliyah di Sumatera Utara tergolong dalam penelitian ini berada pada kategori sedang.

Berdasarkan uji kecenderungan data variabel kinerja kepala madrasah Aliyah (Y) kategori tinggi sebesar 21,2%, kategori sedang sebesar 54,10%, sedangkan untuk kategori rendah 18,82% dan kurang 5,88 %.. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel kinerja kepala madrasah Aliyah(Y) dalam penelitian ini berada pada kategori tinggi. Untuk variabel tingkat profesionalitas kategori sedang sebesar 21,2%, kategori sedang sebesar 54,10%, sedangkan untuk kategori rendah 18,82% dan kurang 5,88 %. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel tingkat profesionalitas (X_2) dalam penelitian ini berada pada kategori sedang.

Sedangkan variabel inovasi (X_3) kategori tinggi sebesar 13,36%, kategori sedang sebesar 49,77%, Sedangkan untuk kategori rendah 28,57% dan kurang 8,29%. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel inovasi (X_3) dalam penelitian ini berada pada kategori sedang. Untuk variable inovasi (X_3) kategori tinggi sebesar 22,12%, kategori sedang sebesar 45,16%, Sedangkan untuk kategori rendah 28,11% dan kurang 4,61%. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel inovasi (X_3) dalam penelitian ini berada pada kategori sedang.

Untuk variable tanggung jawab (X_4) kategori tinggi tidak ada, kategori sedang sebesar 58,06%, Sedangkan untuk kategori rendah 41,01% dan kurang 0,92%. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel tanggung jawab (X_4) dalam penelitian ini berada pada kategori sedang. Sedangkan untuk variable keteladanan (X_5) kategori tinggi sebesar 0,92%, kategori sedang sebesar 43,78%, Sedangkan untuk kategori rendah 50,69% dan kurang 4,61%. Dengan demikian dapat disimpulkan variabel keteladanan (X_5) dalam penelitian ini berada pada kategori rendah.

Berdasarkan data yang terkumpul dan hasil analisis statistik maka enam pengujian hipotesis dalam penelitian ini teruji kebenarannya baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Temuan pertama terdapat hubungan yang positif

dan signifikan antara integritas dengan kinerja kepala madrasah Aliyah. Temuan kedua terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara profesionalitas dengan kinerja kepala madrasah Aliyah. Temuan ketiga, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara inovasi dengan kinerja kepala madrasah Aliyah. Temuan keempat, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara tanggung jawab dengan kinerja kepala madrasah Aliyah. Temuan kelima, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keteladanan dengan kinerja kepala madrasah Aliyah. Dan temuan keenam, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan secara bersama-sama dengan kinerja kepala madrasah Aliyah.

Temuan pertama yakni Tingkat integritas menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja kepala madrasah Aliyah dengan besar koefisien korelasi 0,384. Sumbangan efektif yang diberikan tingkat integritas terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah adalah sebesar 7,22%.

Temuan ini sejalan dengan temuan Melky Malingkas, dkk yang menyatakan bahwa integritas kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja kepala sekolah (sig. = 0,000 <0,05; R² = 0,758).¹ Kemudian Amos S. Engelbrecht and Gardielle Heine dan Bright Mahembe menyatakan bahwa integritas berpengaruh terhadap keterlibatan kerja pegawai (t= 4.60, p,<0.05).

Sedangkan Sujyanto menemukan dalam hasil penelitiannya bahwa integritas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang ada pada dinas komunikasi dan informatika Kota Batu, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi integritas yang dimiliki pegawai terhadap organisasi/ tempat dia bekerja maka kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut juga akan mengalami peningkatan yang cukup signifikan, secara tidak langsung kinerja organisasi perangkat daerah (OPD) juga akan mengalami peningkatan.²

¹ Melky Malingkas, dkk, *The Effects of Servant Leader and Integrity of Principal Performance In Catholic Senior High Schools in North Sulawesi, Indonesia*, Journal of International Education and Leadership, <http://www.jielusa.org/>, Volume 8 Issue 1 Spring 2018, h. 1-19.

² Sujyanto, *Pengaruh Integritas Dan Loyalitas Pegawai Terhadap Kebijakan Pimpinan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Di Lingkungan Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota*

Disisi lain, Mad Khir Johari Abdullah Sani, dkk, menyatakan bahwa ada enam indikator pegawai yang memiliki integritas yang dapat berkontribusi terhadap kinerja, yaitu: akuntabilitas terhadap individu dan masyarakat; bersih, efisien, dapat dipercaya, senantiasa akses ke informasi, adil dan bijaksana, privasi, kerahasiaan dan transparansi; netralitas dan keterampilan profesional serta perlindungan keamanan.³

Sehingga dapat dikatakan bahwa, kepala madrasah Aliyah yang memiliki integritas, mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Sedangkan kepala madrasah Aliyah yang tidak memiliki integritas, mereka cenderung memiliki kinerja yang kurang atau rendah dibandingkan dengan kepala madrasah Aliyah yang memiliki Integritas dalam bekerja. Oleh karena itu, setiap kepala madrasah Aliyah harus memiliki integritas dalam bekerja agar mereka bisa memiliki kinerja yang baik.

2. Upaya meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah melalui peningkatan Profesionalitas

Temuan kedua yakni, Profesionalitas menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja kepala madrasah aliyah dengan besar koefisien korelasi 0,366. Sumbangan efektif yang diberikan profesionalitas terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah adalah sebesar 7,39%.

Temuan ini juga sama dengan temuan penelitian Noel Peter Mrope yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara profesionalitas dan kinerja. Berdasarkan hasil analisis regresi, koefisien untuk profesionalitas adalah 0,526 dan nilai uji-t adalah 4,360 dan koefisien ini signifikan (p - value = 0,000 < 0,05). Temuan ini menunjukkan bahwa 53% variasi dalam kinerja fungsi pengadaan di entitas publik dijelaskan oleh sejauh mana pejabat yang terlibat

Batu, JIMMU (Jurnal Ilmu Manajemen), Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Islam Malang Volume II- Nomor 2 Agustus 2017, h. 65-84.

³ Mad Khir Johari Abdullah Sani, et.al, *Integrity and Job Performance: The Experiences of Public Library Leaders*, IBIMA Publishing Journal of Southeast Asian Research, <http://www.ibimapublishing.com/journals/JSAR/jsar.html> Vol. 2016 (2016), Article ID 452256, 15 pages DOI: 10.5171/2016.452256, h. 1-15.

dalam proses pengadaan dan keputusan dalam entitas telah berpegang pada profesionalisme pengadaan dalam kursus.⁴

Hal ini senada dengan temuan Nasrullah Dali dan Arifuddin Mas'ud bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara profesionalitas dengan kinerja Auditor Internal. Berdasarkan hasil analisis terdapat hubungan positif dan signifikan dengan koefisien parameter (0,208) antara profesionalitas dan Kinerja Auditor Internal karena memiliki nilai t-statistik (2,038) lebih besar dari nilai t-tabel (1,960). Sehingga hipotesis H₀ ditolak dan kesimpulannya adalah bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari profesionalitas terhadap Kinerja Auditor Internal dengan toleransi kesalahan (alfa) 5%. Jalannya yang positif dan signifikan tautan positif menyatakan bahwa profesionalitas tinggi akan meningkatkan kinerja Auditor Internal.⁵

Hasil penelitian ini juga di pertegas oleh Novianita Rulandari yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif pengawasan dan profesionalitas terhadap kinerja staf di Kantor Urusan Sosial di Kota Administrasi Jakarta Timur baik parsial dan simultan yang akhirnya membangun mekanisme hubungan kausalitas. Besarnya Pengaruh Profesionalitas terhadap Kinerja Staf di Dinas Sosial Administrasi Jakarta Timur (Y), angka-angka penelitian yang diperoleh oleh $3,182 > t$ tabel sebesar 2.021. Selain membandingkan signifikansi penelitian $0,025 < 0,05$, dapat disimpulkan bahwa H₀ ditolak dan H₁ diterima. Ini berarti ada hubungan linier antara profesionalitas dengan kinerja staf di Dinas Sosial Kota Administrasi Jakarta Timur. Pengaruh profesionalitas terhadap kinerja staf di Dinas Sosial Kota Administrasi Jakarta Timur adalah 0,453 atau 45,3%.⁶

⁴ Noel Peter Mrope, *The Effect Of Professionalism On Performance Of Procurement Function In The Public Sector: Experience From The Tanzanian Public Entities*, International Journal of Business and Management Review, ISSN: 2052-6393(Print), ISSN: 2052-6407(Online), Vol. 5 No. 6 July 2017, h. 48-59. Lihat pula M. Sannusy, et.al., *Pengaruh Profesionalisme Dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada Smp Negeri Se-Kecamatan Kuta Baro*, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 4, No. 3 Agustus 2016, h. 52-58.

⁵ Nasrullah Dali dan Arifuddin Mas'ud, *The Impact of Professionalism, Locus of Control, and Job Satisfaction on Auditors' Performance: Indonesian Evidence*, International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319-8028, ISSN (Print): 2319-801X www.ijbmi.org Volume 3 Issue 10 October. 2014, h. 63-73.

⁶ Novianita Rulandari, *The Effect of Supervision and Professionalism on Staff Performance at the Office of Social Affairs in East Jakarta Administrative City*, International

Dilain pihak Iin Nandita Rahmawati, *et.al.*, menyatakan bahwa Profesionalitas berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai signifikansi $t_{table} = 2,770 > 1,994$ dan nilai koefisien $0,372$, artinya profesionalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.⁷ Profesional adalah kemampuan yang ada berdasarkan tingkat pengetahuan yang tinggi dan pelatihan khusus, kekuatan berpikir kreatif untuk melaksanakan tugas yang sesuai dengan bidang keahlian dan profesi mereka. Profesional adalah orang yang menjalani profesi sesuai dengan keahliannya.⁸

Sedangkan hasil penelitian Ria Agustin menemukan bahwa profesionalisme berhubungan terhadap kinerja. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji Fhitung>Ftabel yaitu $(406,403 > 3,17)$ dan besarnya signifikan pengaruh dilihat dari hasil uji thitung> ttabel yaitu $20,159 > 2,567$ dan besarnya sumbangan signifikan dilihat dari koefisien determinasi /R² sebesar $0,766$ yang dipresentasikan menjadi $76,6\%$.⁹

Shirin Ahlbäck Öberg And Louise Bringselius menyatakan bahwa terdapat lima karakteristik untuk mendefinisikan profesional. *Pertama*, profesional berafiliasi dengan komunitas profesional, yang terkait dengan lembaga profesional tertentu. *Kedua*, mereka berbagi komitmen ('kewajiban sosial') untuk melayani kepentingan umum. *Ketiga*, mereka percaya pada pengaturan diri dan peer review untuk jaminan kualitas. *Keempat*, mereka mengalami rasa panggilan ('dedikasi profesional') untuk pekerjaan mereka, membuat penghargaan ekstrinsik kurang efektif. *Kelima*, para profesional menuntut otonomi luas. Kelemahan

Journal of Humanities and Social Science, ISSN 2220-8488 (Print), 2221-0989 (Online) Vol. 7 No. 2 February 2017, h. 184-192.

⁷ Iin Nandita Rahmawati, *et.al*, *The Influence Of Competence, Work Professionalism And Commitment On Employees Performance At Pt Aneka Karya Boyolali*, Jurnal JOBS, Vol. 4, No. 1, Okt. 2018. ISSN:2461-0704,eISSN: 2467-8790, <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/jobs>, h. 55-64.

⁸ Tengku Hasan Basri, *et.al*. *The Effect of Professionalism, Organizational Culture, Leadership Style, Independence Auditors on Auditor Performance with Intelligence Spiritual as a Variable Moderating on Office Public Accountants in Medan*, International Journal of Research & Review (www.ijrrjournal.com), E-ISSN: 2349-9788; P-ISSN: 2454-2237 , Vol.6; Issue: 6 June 2019, h. 163-179.

⁹ Ria Agustin, *Pengaruh Supervisi Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Di Smp Negeri Se Kecamatan Kalidoni Kota Palembang*, (Palembang: Tesis Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang, 2018), h. 79-80.

dengan kerangka kerja ini adalah ia hanya menangkap aspek sikap profesionalisme dan perspektif profesional. Alternatifnya adalah mendefinisikan profesionalisme dari perspektif luar, yang berfokus pada struktur dan rutinitas organisasi formal. Struktur-struktur ini akan menunjukkan sejauh mana organisasi mematuhi panggilan profesional untuk keleluasaan.¹⁰

Sehingga dapat dinyatakan bahwa, kepala madrasah Aliyah yang memiliki profesionalitas, mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Sedangkan kepala madrasah Aliyah yang tidak memiliki profesionalitas, mereka cenderung memiliki kinerja yang kurang atau rendah dibandingkan dengan kepala madrasah Aliyah yang memiliki profesionalitas dalam bekerja. Oleh karena itu, setiap kepala madrasah Aliyah harus memiliki profesionalitas dalam bekerja agar mereka bisa memiliki kinerja yang baik.

3. Upaya meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah melalui peningkatan Inovasi

Temuan ketiga yakni, inovasi menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja kepala madrasah Aliyah dengan besar koefisien korelasi 0,321. Sumbangan efektif yang diberikan inovasi terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah adalah sebesar 5,01%.

Temuan ini juga sama dengan temuan penelitian Ayhan Karakas, *et.al.*, yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara inovasi terhadap kinerja sebesar 48%.¹¹ Abdul karim Suhag, *et.al.*, menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi produk, inovasi proses dan inovasi

¹⁰ Shirin Ahlbäck Öberg And Louise Bringselius, *Professionalism and organizational performance in the wake of new managerialism*, European Political Science Review (2015), 7:4, European Consortium for Political Research, doi:10.1017/S1755773914000307, First published online 9 December 2014, h. 499-523.

¹¹ Ayhan Karakas, *et.al.*, *The Effect Of Innovation Activities On Organizational Performance: A Research On Hotel Businesses*, Journal of Recreation and Tourism Research, Journal home page: www.jrtr.org. ISSN:2148-5321. 4 (1), h. 49-59. Lihat pula Gurhan Gunday, *et.al.*, *Effects Of Innovation Types On Firm Performance*, J. Production Economics 133 (2011) , www.elsevier.com/locate/ijpe , h. 662–676.

organisasi memiliki dampak positif pada kinerja organisasi.¹² Hal ini senada dengan temuan Dewi Sartika yang menyatakan bahwa inovasi mempunyai pengaruh yang paling penting terhadap kinerja organisasi ($\beta=0.348$, $\alpha = 0.863$), diikuti inovasi administrasi ($\beta=0.326$, $\alpha = 0.879$) kemudian inovasi strategi ($\beta=0.318$, $\alpha = 0.834$). Karenanya, menjadi kebutuhan bagi organisasi tersebut untuk meyakini bahwa faktor faktor ini perlu ditingkatkan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi di masa yang akan datang.¹³

Dilain pihak Mohamed Abdiaziz Sidow dan Ali Yassin sheikh Ali menyatakan bahwa inovasi teknologi ($\beta = .261$, $t = 2.569$, $p = .011$), inovasi administratif ($\beta = .369$, $t = 4.252$, $p <.001$) dan Inovasi Strategis ($\beta = .173$, $t = 2.028$, $p <.005$) memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik dan positif pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, perusahaan telekomunikasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor ini untuk mempertahankan kinerja mereka di masa depan.¹⁴

Sehingga dapat dinyatakan bahwa, kepala madrasah Aliyah yang memiliki inovasi, mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Sedangkan kepala madrasah Aliyah yang tidak memiliki inovasi, mereka cenderung memiliki kinerja yang kurang atau rendah dibandingkan dengan kepala madrasah Aliyah yang memiliki inovasi dalam bekerja. Oleh karena itu, setiap kepala madrasah Aliyah

¹² Abdul karim Suhag, et.al., *The Relationship Of Innovation With Organizational Performance*, International Journal of Research – Granthaalayah, ISSN- 2350-0530(O), ISSN-2394-3629(P), www.granthaalayah.com, Vol.5 (Iss.2): February, 2017, h. 292-306. Lihat Pula Mohammad Turkey Al-Battaineh, *Effect of Innovation Strategies on the Functional Performance of Smes Organizations in (Hassan Industrial City)*, International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319-801X www.ijbmi.org, Volume 7 Issue 5 Ver. I, May. 2018 , h. 12-18. Bandingkan dengan Suriati Osman, et.al., *Does Innovation Contribute to Employee Performance?*, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 2019 (2016), www.sciencedirect.com/journal/procedia-social-and-behavioral-sciences, h. 571-579.

¹³ Dewi Sartika, *Organizational Innovation And Organizational Performance : Case Study At Center Of Study And Education And Training Apparatus III National 1 Institute Public Administration*, Jurnal Borneo Administrator, Volume: 11/No. 2/2015, h. h. 129-151.

¹⁴ Mohamed Abdiaziz Sidow dan Ali Yassin sheikh Ali, *Corporate Innovation And Organizational Performance: The Case Of Somalia Telecommunication Industry*, Proceeding - Kuala Lumpur International Business, Economics and Law Conference 4 (KLIBEL4) Vol. 1. 31 May -1 June 2014. Hotel Putra, Kuala Lumpur, Malaysia, h. 260-271. Lihat pula Therrien, P., Doloreux, D. and Chamberlin, T, *Innovation novelty and (commercial) performance in the service sector: A Canadian firm level analysis*, Technovation, (31) 2011, h. 655- 665.

harus memiliki inovasi yang baik dalam bekerja agar mereka bisa memiliki kinerja yang baik.

4. Upaya meningkatkan Kinerja Kepala Aliyah Madrasah melalui peningkatan Tanggung Jawab

Temuan keempat yakni, tanggung jawab menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja kepala madrasah aliyah dengan besar koefisien korelasi 0,371. Sumbangan efektif yang diberikan tanggung jawab terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah adalah sebesar 7,98%.

Temuan ini juga sama dengan temuan penelitian Nurdin Yusuf yang menyatakan bahwa Tanggung jawab memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,298, berarti jika tanggung jawab meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai dengan ketentuan variabel lain konstan. Analisis t hitung sebesar 4,754 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 ($\text{sig} < 0,05$) berarti H_1 diterima yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara tanggung jawab dengan kinerja pegawai (Y).¹⁵

Hal ini senada dengan temuan Ahmad Bahroini bahwa Variabel tanggung jawab mempunyai koefisien sebesar 0,279, t hitung sebesar 2,644 dan signifikansi t sebesar 0,012. Variabel sasaran kerja mempunyai koefisien sebesar 0,275, t hitung sebesar 2,370 dan signifikansi t sebesar 0,023. Tanggung jawab memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan persentase sebesar 27,9%.¹⁶

Disisi lain, Suwardi dan Amin Wahyudi menemukan hal yang berbeda bahwa berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, terlihat bahwa besarnya nilai t-hitung untuk tanggung jawab adalah 1,459, sedangkan besarnya t-tabel adalah 2,025. Ini berarti t-hitung lebih kecil dari t-tabel sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial tanggung jawab tidak

¹⁵ Nurdin Yusuf, *Pengaruh Kepemimpinan, Tanggung Jawab, Kedisiplinan Dan Kerjasama Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Gorontalo*, Gorontalo Development Riview, Vol. 1 No. 1 April 2018, h. 15-28.

¹⁶ Ahmad Bahroini, *Analisis Pengaruh Iklim Kerjasama, Tanggung Jawab Dan Sasaran Kerja Terhadap Kinerja Pemeriksa Bpk Ri Perwakilan Provinsi Lampung*, (Bandar Lampung: Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung, 2016), h. 67.

berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Polokarto Kabupaten Sukoharjo dengan demikian, hipotesis 1 penelitian ini yang mengatakan bahwa: "Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan, secara parsial, terhadap kinerja dosen dan karyawan universitas Slamet Riyadi Surakarta" tidak terbukti kebenarannya.¹⁷

Rivai menyatakan bahwa salah satu konsekuensi dari pengembangan karier adalah tanggung jawab yang lebih besar. Namun, tanggung jawab tersebut tidak akan menyebabkan kinerja karyawan menjadi rendah karena hal tersebut merupakan keinginan dari karyawan, yang akan meningkatkan status sosial.¹⁸

Menurut Alex Nitisemito tanggung jawab dalam bekerja adalah melakukan pekerjaan secara tuntas, tidak menunda-nunda waktu, sehingga pekerjaan lebih meningkat, bermutu dan dapat dipertanggungjawabkan secara kedinasan dan hokum". Pendapat di atas menekankan bahwa tanggung jawab menunjukkan tingkat penyelesaian kerja dan kualitas hasil pekerjaan yang mengarah pada terciptanya efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Usaha meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan diperlukan tanggung jawab yang tinggi seluruh personalia dalam suatu organisasi.¹⁹

Sehingga dapat dinyatakan bahwa, kepala madrasah Aliyah yang memiliki tanggung jawab, mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Sedangkan kepala madrasah Aliyah yang tidak memiliki tanggung jawab, mereka cenderung memiliki kinerja yang kurang atau rendah dibandingkan dengan kepala madrasah Aliyah yang memiliki tanggung jawab dalam bekerja. Oleh karena itu, setiap kepala madrasah Aliyah harus memiliki tanggung jawab yang baik dalam bekerja agar mereka bisa memiliki kinerja yang baik.

¹⁷ Suwardi dan Amin Wahyudi, *Pengaruh Komunikasi, Kedisiplinan, Dan Tanggung Jawab Terhadap Kinerja Pegawai Di Upt Dinas Pendidikan Polokarto Sukoharjo*, Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 4 No. 2 Desember 2010:, h. 99-108.

¹⁸ Rivai, H.A., *Career Resilience : Paradigma Baru Dalam Pengembangan Karir*, Majalah Usahawan, No. 1, Edisi Suplemen Liputan Karir, Agustus 2000, h. 1-80.

¹⁹ Alex S Nitisemito, *Manajemen Personalial, Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006), h. 169.

5. Upaya meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah melalui peningkatan Keteladanan

Temuan kelima yakni, keteladanan menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja kepala madrasah Aliyah dengan besar koefisien korelasi 0,332. Sumbangan efektif yang diberikan profesionalitas terhadap kinerja kepala madrasah Aliyah adalah sebesar 5,94%.

Temuan ini juga sama dengan temuan penelitian Ogboso yang menyatakan bahwa keteladanan pemimpin berdampak signifikan terhadap keterlibatan karyawan dalam bank-bank yang dipilih dan mendorong mereka untuk berkinerja lebih baik dan optimal. Berdasarkan temuan di atas, oleh karena itu direkomendasikan untuk organisasi; khususnya bank, untuk secara efektif berkomitmen dan membuat tenaga kerja mereka terlibat sehubungan dengan pekerjaan mereka; penting bagi mereka untuk mengakui keteladanan kepemimpinan sebagai jalur imperatif untuk secara memadai meningkatkan dan memotivasi tenaga kerja mereka.²⁰

Hal ini senada dengan temuan Aulia Sofyan, dkk menyebutkan bahwa keteladanan pimpinan dan penerapan peraturan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keteladanan pimpinan memperoleh nilai koefisien regresi (ρ_1) sebesar 0,448 yang dapat diartikan bahwa keteladanan pimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap disiplin pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya. Variabel penerapan peraturan memperoleh nilai koefisien regresi (ρ_2) sebesar 0,461 yang dapat diartikan bahwa penerapan peraturan mempunyai pengaruh yang positif terhadap disiplin pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya.²¹

²⁰ Ogboso, et.al., *Exemplary Leadership and Employee Engagement in Commercial Banks in Nigeria*, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online), www.arcjournals.org, Volume 4, Issue 2, February 2016, h. 16-26

²¹ Aulia Sofyan, Muhammad Adam, dan M. Shabri Abd. Madjid, *Pengaruh Keteladanan Kepemimpinan Dan Penerapan Peraturan Terhadap Disiplin Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya*, Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 4, No. 3, Agustus 2015, ISSN 2302-0199, h. 101- 111.

Disisi lain Dessi Susanti, et.al., menyatakan bahwa keteladanan dapat meningkatkan mutu. Berdasarkan hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan keteladanan dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang sudah sangat baik. Dari ketiga indikator keteladanan yang tertinggi menurut penilaian mahasiswa adalah keteladanan dalam aspek penyesuaian diri dengan nilai TCR 88% dengan kriteria sangat baik.²²

Dilain pihak Zufani, et.al., dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung positif antara keteladanan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja dengan ini $p_{31} = 0,31$ dengan thitung = 4,49 pada taraf 5% = 1,98. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan keteladanan kepala sekolah mengakibatkan terjadinya peningkatan kepuasan kerja guru SMP Swasta Kecamatan Medan Amplas.²³

Hasil penelitian Elis Susilawati menemukan bahwa keteladanan guru dengan prestasi kerja guru Pendidikan Agama Islam di SMPN 3 Jatiwangi Kabupaten Majalengka dengan hasil uji korelasi sederhana (r) didapat korelasi antara keteladanan guru dengan prestasi kerja guru (r) adalah 0,744 dan dibandingkan rtabel dengan tabel terlihat angka untuk $n = 41$ adalah 0,308. dengan demikian mencapai angka taraf signifikan 5% atau mencapai tingkat keyakinan 95%. Sedangkan dengan perhitungan regresi diperoleh angka 0,744 atau 74,4% dan sisanya 25,6 % dipengaruhi oleh faktor lain artinya tingkat hubungan dalam kategori kuat.²⁴

Dilain pihak Abdul Basit, et.al., menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai paling signifikan yang terkait dengan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan demokratis diikuti oleh gaya kepemimpinan laissez-

²² Dessi Susanti, et.al., *Keteladanan Dosen Fakultas Ekonomi UNP Dalam Meningkatkan Mutu Kegiatan Belajar Mahasiswa*, Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi, Vol. 8 No.2, November 2018, h. 127-135.

²³ Zufani, et.al., *Pengaruh Keteladanan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Guru Smp Kecamatan Medan Amplas*, Jurnal Manajemen Pendidikan Vol.9 No.2 Nopember 2017, h. 74-89.

²⁴ Elis Susilawati, *Hubungan Antara Keteladanan Guru Dan Kompetensi Kepala Sekolah Dengan Prestasi Kerja Guru Pai Di Smpn 3 Jatiwangi Kabupaten Majalengka*, (Cirebon: Tesis Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syekh Nurjati, 2011), h. 167.

faire dan gaya kepemimpinan otokratis. Gaya kepemimpinan demokratis memiliki nilai rata-rata tertinggi yang sesuai dengan 3,784 dan nilai standar deviasi 0,8124, gaya kepemimpinan laissez-faire mencetak nilai rata-rata tertinggi kedua yang setara dengan 3,416 dan nilai standar deviasi 0,5858, dan gaya kepemimpinan otokratis memiliki nilai rata-rata terendah yang sesuai dengan 3,404 dan nilai standar deviasi 0,7330 yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berkorelasi buruk dengan kinerja karyawan. Analisis koefisien regresi menunjukkan bahwa ada dampak yang signifikan dan positif dari gaya kepemimpinan demokratis dan laissez-faire pada kinerja karyawan.²⁵

Sehingga dapat dinyatakan bahwa, kepala madrasah Aliyah yang memperoleh keteladanan, mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Sedangkan kepala madrasah Aliyah yang tidak memperoleh keteladanan yang baik, mereka cenderung memiliki kinerja yang kurang atau rendah dibandingkan dengan kepala madrasah Aliyah yang memperoleh keteladanan dalam bekerja. Oleh karena itu, setiap kepala madrasah Aliyah harus memperoleh keteladanan yang baik dalam bekerja agar mereka bisa memiliki kinerja yang baik.

6. Upaya Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah Melalui Peningkatan Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab dan Keteladanan

Temuan keenam yang diperoleh dalam penelitian ini adalah hubungan yang positif dan signifikan antara Integritas, Profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan secara bersama-sama dengan kinerja kepala madrasah aliyah dengan besar koefisien korelasi 0,579 dan sumbangan efektif secara bersama-sama sebesar 33,54%. Dengan demikian 66,46% kinerja kepala madrasah Aliyah dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Hal ini bermakna bahwa masih terdapat lagi faktor-faktor yang menunjang peningkatan kinerja kepala madrasah Aliyah selain kelima variabel bebas yang

²⁵ Abdul Basit, et.al., *Impact Of Leadership Style On Employee Performance (A Case Study On A Private Organization In Malaysia)*, International Journal of Accounting & Business Management, ISSN: 2289-4519, DOI: 24924/ijabm/2017.11/v5.iss2/112.130, Vol. 5 (No.2), November, 2017, h. 112-130.

tidak dikaji dalam penelitian ini seperti budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan lainnya. Menurut Kasmir terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir yaitu: Kemampuan dan keahlian, Pengetahuan, Rancangan kerja, Kepribadian, Motivasi kerja, Kepemimpinan, Gaya kepemimpinan, Budaya organisasi, Kepuasan kerja, Lingkungan kerja disekitar, Loyalitas, Komitmen, dan Disiplin kerja.²⁶

Menurut Agustinus Setyawan terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu: motivasi, pengembangan pegawai, lingkungan kerja, sistem penghargaan kepuasan pegawai, perilaku pegawai, dan gaya kepemimpinan.²⁷ Bonner dan Sprinkle menyatakan bahwa ada tiga variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: variabel orang, variabel tugas, dan variabel lingkungan. Variabel orang termasuk atribut yang dimiliki seseorang sebelum melakukan tugas seperti konten pengetahuan, pengetahuan organisasi, kemampuan, kepercayaan diri, gaya kognitif, motivasi intrinsik, nilai-nilai budaya. Variabel tugas termasuk faktor-faktor yang bervariasi baik di dalam maupun di luar tugas, seperti kompleksitas, format presentasi, pengolahan dan respon modus siaga. Sementara itu, variabel lingkungan meliputi semua kondisi, keadaan, dan pengaruh di sekitar orang yang melakukan tugas tertentu, seperti tekanan waktu, akuntabilitas, tujuan yang telah ditetapkan dan umpan balik.²⁸

Ishita Panchal dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja berupa upah, promosi, pengawasan, tunjangan tambahan, imbalan kontinjensi, prosedur operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan dan komunikasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan dengan kinerja pegawai, sebagai nilai p

²⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2016), h. 189-193.

²⁷ Agustinus Setyawan, *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai Di Batam Dan Karimun)*, Journal of Accounting & Management Innovation, Vol.2 No.1, January 2018, h. 67-89

²⁸ Sarah E. Bonnera , Geoffrey B. Sprinkle, *The effect of monetary incentive on effort and task performance: theories, evidence and framework of research*. Accounting, Organization and Society, An International Journal Devoted to the Behavioural, Organizational & Social Aspects of Accounting, 27(5), h. 303-345.

variabel (kepuasan kerja dan kinerja) kurang dari 0,01 dan korelasi signifikan pada tingkat 0,01 (2-tailed). Ditemukan juga bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan karyawan ($r = 0,370$). Selanjutnya, nilai koefisien korelasi juga menunjukkan bahwa arah signifikan hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja adalah positif yang juga dapat dipahami sebagai semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi kinerja karyawan.²⁹

Hal senada dinyatakan oleh Mohammed Inuwa bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, (2) terdapat hubungan positif antara sikap kerja dan kinerja karyawan, dan (3) terdapat hubungan positif antara ekuitas dan kinerja karyawan.³⁰

Hasil penelitian Iskandar Muda, *et.al.* menunjukkan bahwa nilai dari penentuan uji koefisien adalah 59,3 persen, hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh stres kerja, motivasi dan faktor komunikasi, sedangkan 31,7 persen sisanya terkait dengan faktor lain. Apalagi, uji F menunjukkan bahwa stres kerja (X1), motivasi (X2) dan variabel komunikasi (X3) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan uji T menunjukkan bahwa variabel stres kerja (X1) dan motivasi (X2) tidak memiliki efek parsial pada kinerja karyawan, sedangkan variabel komunikasi (X3) memiliki pengaruh parsial pada kinerja karyawan.³¹

Disisi lain Joel Rodriguez dan Kelley Walters menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan membantu organisasi dan karyawan dalam mencapai berbagai tujuan, seperti meningkatkan moral, rasa aman, keterlibatan karyawan, dan keseluruhan

²⁹ Ishita Panchal, *The Impact of Job Satisfaction; While Performing Responsibilities*, International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), e-ISSN: 2395 -0056, p-ISSN: 2395-0072, www.irjet.net, Volume: 03 Issue: 07, July -2016, h. 1859-1866.

³⁰ Mohammed Inuwa, *The Impact of Job Satisfaction, Job Attitude and Equity on Employee Performance*, The International Journal Of Business & Management, www.theijbm.com, (ISSN 2321 –8916), Vol 3 Issue 5 May, 2015, h. 288-293.

³¹ Iskandar Muda, *et.al.*, *Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia*, International Journal of Business and Social Science, Vol. 5 No. 2; February 2014, H. 73-80.

kompetensi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Selain itu, pemimpin organisasi harus menggunakan pendekatan sistematis untuk menilai kinerja karyawan, yang hasilnya biasanya ditentukan pada faktor pribadi, organisasi, lingkungan, motivasi, tingkat keterampilan, bakat, atau persepsi peran. Dengan peluang pelatihan dan pengembangan yang sesuai, serta pendekatan penilaian kinerja karyawan yang efektif, karyawan akan mampu membantu organisasi dalam mencapai postur kompetitifnya di pasar global saat ini.³²

Dilain pihak Ronah Tugume Arinanye menyatakan bahwa ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: budaya, komitmen, komunikasi³³ Terwujudnya tata kelola yang baik dalam suatu organisasi dipimpin oleh seorang pemimpin dalam organisasi. Sebagai seorang pemimpin, tentu saja, harus memperhatikan beberapa hal yang berkaitan dengan kepemimpinan Anda, termasuk: gaya kepemimpinan, kecerdasan emosi dan juga pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin merupakan implikasi dari kemampuannya untuk mengelola kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual.³⁴

Menurut Mangkunegara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:³⁵

- a. Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120)

³² Joel Rodriguez dan Kelley Walters, *The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation*, International Journal Peer Reviewed Journal Refereed, Journal Indexed Journal UGC Approved, Journal Impact Factor MJIF: 4.25, e-ISSN: 2454-661, WWJMRD 2017; 3(10), h. 206-212. Lihat pula Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), h. 243-252.

³³ Ronah Tugume Arinanye, *Organizational factors affecting employee performance at the College of Computing and Information Sciences (COCIS), Makerere University, Kampala, Uganda* (Unpublished master dissertation). (Kampala, Uganda: Uganda Technology and Management University, 2015), h. 22-26.

³⁴ Mukhtar, *et.al.*, *Benchmarking Head Of Madrasah In Doing Madrasah Transformation In Jambi Province*, International Journal of Research – Granthaalayah, www.granthaalayah.com, ISSN- 2350-0530(O), ISSN- 2394-3629(P) , DOI: 10.5281/zenodo.2654943, Vol.7 (Iss.4): April 2019, h. 281-199.

³⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), h. 67.

dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- b. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal (sikap mental yang siap secara psikofisik) artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat

Kemudian hasil penelitian Daniel Njoya Ndungu menemukan bahwa hubungan positif yang signifikan antara penghargaan dan pengakuan, dengan kinerja karyawan. Selain itu hubungan yang sangat positif dan signifikan juga diamati antara prestasi kerja dan independen variabel (penghargaan ekstrinsik, penghargaan intrinsik, dan finansial penghargaan, penghargaan lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan). Selain itu, ada tingkat kerja tim yang rendah, komunikasi dan partisipasi. Karyawan Universitas Kenyatta memiliki kepuasan yang sangat rendah dengan tanggung jawab yang dipikul dan peluang promosi yang tersedia. Implikasi dari studi untuk manajemen Universitas Kenyatta dan pembuat kebijakan dalam konteks praktik sumber daya manusia termasuk memastikan bahwa karyawan yang menunjukkan peningkatan tingkat kemampuan diberi peningkatan tingkat tanggung jawab, memberikan karyawan dengan lebih banyak kebebasan dan otonomi organisasi dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga mereka merasa bahwa pendapat mereka penting untuk pengembangan Universitas Kenyatta.³⁶

³⁶ Daniel Njoya Ndungu, *The Effects of Rewards and Recognition on Employee Performance in Public Educational Institutions: A Case of Kenyatta University, Kenya*, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853, Volume 17 Issue 1 Version 1.0 Year 2017, h. 43-68.

Bacal menjelaskan bahwa terdapat faktor internal dan eksternal dalam peningkatan kinerja pegawai. Adapun faktor internalnya (Employee Variable) adalah Sikap, Keahlian, Pengetahuan, dan Kemampuan. Sedangkan faktor eksternalnya (System Variable) adalah Alat, Sumber daya, Lingkungan Sosial, rekan kerja dan sikap manajemen.³⁷

Hasil penelitian Pandi Afandi dan Helwen Heri menemukan bahwa terdapat faktor internal dan eksternal dalam meningkatkan kinerja pegawai. Adapun faktor internalnya adalah kecintaan terhadap pekerjaan, harga diri terangkat, harapan yang diberikan, gaji sesuai dengan aturan, memiliki tambahan gaji yang cukup, dan insentif. Sedangkan faktor eksternalnya adalah jenis pekerjaan yang sesuai, hubungan kerja, Struktur organisasi, mencapai keinginan, prestasi kerja yang diraih, serta kepuasan kerja.³⁸

Banyak faktor yang memengaruhi kuantitas dan kualitas prolehan kinerja kepala madrasah Aliyah. Banyak hal yang dapat memengaruhi seseorang hingga ia dapat berhasil mencapai kinerja yang gemilang. Secara sederhana faktor tersebut dapat diklasifikasikan kedalam dua bagian yaitu, faktor internal dan faktor eksternal. Adapun faktor internal yang memengaruhi kinerja adalah: sikap, keahlian dan keterampilan yang dimiliki, kepuasan terhadap pekerjaan dan motivasi diri. Sedangkan faktor eksternal yang memengaruhi kinerja adalah: Budaya kerja, iklim organisasi, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, hubungan dengan pekerja lainnya, serta penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

H. Keterbatasan Penelitian

Pada prinsipnya pelaksanaan penelitian telah diupayakan sebaik dan sesempurna mungkin dengan menggunakan prosedur penelitian ilmiah, untuk

³⁷ R. Bacal, *Manager's Guide to Performance Reviews*, (New York: McGrawHill, 2004), h. 123. Lihat pula Nawang Aji Sasongko, *Pengaruh Faktor Internal Dan Eksternal Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Pabrik Kontruksi Beton*, Jurnal Rekasaya Sipil, <http://jrs.ft.unand.ac.id/index.php/jrs> , Volume 11 No.3. 2017, h. 220-227.

³⁸ Pandi Afandi dan Helwen Heri, *Influence Factors Internal and External Factors Motivation and Performance of Employees: Do not Stay Civil Service Policy Unit*, International Journal of Economics and Finance, ISSN 1916-971X E, ISSN 1916-9728, Vol. 8, No. 6. 2016, h. 258-266.

mendapatkan hasil yang optimal sesuai dengan tujuan penelitian. Akan tetapi sebaik apapun metode yang digunakan tidak tertutup kemungkinan adanya kekeliruan. Oleh sebab itu peneliti menyadari tidak luput dari kesilapan dan kekurangan dan dalam penelitian ini perlu diungkapkan keterbatasan dan kelemahan penelitian ini adalah:

1. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui angket yang diberikan kepada responden dalam bentuk pernyataan yang ditanggapi oleh responden. Walaupun responden telah dihimbau memberikan jawaban yang sejujurnya, tidak tertutup kemungkinan responden memutuskan sesuatu tanpa benar-benar mencermati dan merenungkan pilihan tersebut dan tidak memberikan jawaban sesuai dengan jawaban pribadinya sehingga perlu ekstra hati-hati dalam menafsirkan hasil penelitian.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada kepala madrasah Aliyah di Provinsi Sumatera Utara saja dan tidak mencakup kepala madrasah Ibtidaiyah dan Tsanawiyah, sehingga penelitian ini hanya dapat digeneralisasikan pada kepala madrasah yang memiliki karakteristik sama dengan sampel.
3. Untuk menggambarkan data kinerja kepala madrasah yang diperoleh melalui angket/kuesioner, ada kemungkinan jawaban yang mereka diberikan kurang menggambarkan kemampuan yang sesungguhnya dan sangat subjektif dalam mengisi angket yang ada.
4. Pada umumnya yang menjadi sumber penyebab bias pada suatu penelitian adalah teknik sampling dan instrumen penelitian. Kedua poin ini menjadi titik tolak untuk mengidentifikasi keterbatasan penelitian yaitu pendekatan penelitian positifisme yang menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur hal-hal yang bersifat kualitatif.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah menguraikan hasil penelitian, selanjutnya dikemukakan simpulan penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara integritas dengan kinerja kepala madrasah Aliyah ($r_{y.1} = 0,384$) pada taraf $\alpha = 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa jika integritas cenderung baik maka akan baik pula kinerja kepala madrasah Aliyah, demikian pula sebaliknya semakin rendah integritas maka semakin rendah kinerja kepala madrasah Aliyah. Hasil koefisien determinasi ($r^2_{y1} = 0,0722$) dapat diartikan bahwa 7,22% variasi kinerja kepala madrasah Aliyah ditentukan oleh integritas.
2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara profesionalitas dengan kinerja kepala madrasah Aliyah ($r_{y.1} = 0,366$) pada taraf $\alpha = 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa jika profesionalitas cenderung baik maka akan baik pula kinerja kepala madrasah Aliyah, demikian pula sebaliknya semakin rendah profesionalitas maka semakin rendah kinerja kepala madrasah Aliyah. Hasil koefisien determinasi ($r^2_{y1} = 0,0739$) dapat diartikan bahwa 7,39%.. variasi kinerja kepala madrasah Aliyah ditentukan oleh profesionalitas.
3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara inovasi dengan kinerja kepala madrasah Aliyah ($r_{y.1} = 0,321$) pada taraf $\alpha = 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa jika inovasi cenderung baik maka akan baik pula kinerja kepala madrasah Aliyah, demikian pula sebaliknya semakin rendah inovasi maka semakin rendah kinerja kepala madrasah Aliyah. Hasil koefisien determinasi ($r^2_{y1} = 0,0501$) dapat diartikan bahwa 5,01% variasi kinerja kepala madrasah Aliyah ditentukan oleh inovasi.
4. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara tanggung jawab dengan kinerja kepala madrasah Aliyah ($r_{y.1} = 0,371$) pada taraf $\alpha = 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa jika tanggung jawab cenderung baik maka

akan baik pula kinerja kepala madrasah Aliyah , demikian pula sebaliknya semakin rendah tanggung jawab maka semakin rendah kinerja kepala madrasah Aliyah Hasil koefisien determinasi ($r^2_{y1} = 0,0798$) dapat diartikan bahwa 7,98% variasi kinerja kepala madrasah Aliyah ditentukan oleh tanggung jawab.

5. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keteladanan dengan kinerja kepala madrasah Aliyah ($r_{y,1} = 0,332$) pada taraf $\alpha = 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa jika keteladanan cenderung baik maka akan baik pula kinerja kepala madrasah Aliyah , demikian pula sebaliknya semakin rendah keteladanan maka semakin rendah kinerja kepala madrasah Aliyah. Hasil koefisien determinasi ($r^2_{y1} = 0,0594$) dapat diartikan bahwa 5,94% variasi kinerja kepala madrasah Aliyah ditentukan oleh keteladanan.
6. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Integritas, Profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan dengan kinerja kepala madrasah Aliyah ($r_{y,1\ 2} = 0,579$) pada taraf $\alpha = 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa jika Integritas, Profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan cenderung baik maka akan meningkat pula kinerja kepala madrasah Aliyah , demikian pula sebaliknya semakin rendah Integritas, Profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan maka semakin rendah kinerja kepala madrasah Aliyah . Hasil koefisien determinasi ($r^2_{y12} = 0,3354$) dapat diartikan bahwa 33,54% variasi kinerja kepala madrasah Aliyah ditentukan oleh Integritas, Profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.

Terujinya keenam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini secara empiris memberikan kesimpulan umum bahwa Integritas, Profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja kepala Madrasah Aliyah di Propinsi Sumatera Utara.

B. Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Kepala madrasah Aliyah di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara hendaknya selalu berusaha untuk meningkatkan Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab dan Keteladanan dalam aktifitas kesehariannya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya pula.
2. Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara hendaknya senantiasa mensosialisasikan dan meningkatkan Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab dan Keteladanan kepala madrasah, guru dan pegawai di lingkungan Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.
3. Kementerian Agama Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Utara hendaknya menjalin kerjasama dengan Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dalam mensosialisasikan dan meningkatkan Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab dan Keteladanan kepala madrasah, guru dan pegawai di lingkungannya sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.
4. Inspektorat Kementerian Agama yang membidangi pengawasan Internal, lebih konsisten lagi melakukan pemantauan terhadap implementasi tugas dan fungsi aparatur Sipil Negara di lingkungannya terutama tentang Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab serta keteladanan ASN.
5. Diharapkan kepada Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang bergerak pada bidang pendidikan dan keagamaan untuk selalu memantau dan mengevaluasi kinerja kepala madrasah, guru dan pegawai.
6. Para peneliti yang ingin meneliti faktor-faktor lain yang berkaitan dengan kinerja kepala madrasah hendaknya memeriksa kembali dengan teliti hasil-hasil penelitian yang sudah pernah dilakukan yang berkaitan dengan kinerja kepala madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Rusdiana, 2014. *Konsep Inovasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ahmad, Mustaq, 2003. *Etika Bisnis dalam Islam*, Terj. Rahman Samson, Business Ethics in Islam. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.
- Allen, N.J & Meyer, P.J. 1991. *Commitment in the Workplace; Theory, Research and Application*. London: Sage Publication.
- Amin, Ahmad, 1991. *Kitab al-Akhlak* terj. Farid Ma'ruf, *Etika (Ilmu Akhlak)*, Jakarta: Bulan Bintang.
- Anderson, N. & Schalk, R. 1998. *The Psychological Contract In Retrospect Andprospect*. Journal of Organizational Behavior, 19 Tahun 1998.
- Ardana, Surisno Agoesdan I Cenik, 2009. *Etika Bisnis dan Profesi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arifin, Johan, 2007. *Fiqih Perlindungan Konsumen*. Semarang: Rasail.
- Arijanto, Agus, 2012. *Etika Bisnis Bagi Pelaku Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Arikunto, Suharsimi, 1998. *Prosedur Penelitian Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi, 2005. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asad Asy-Syaybany, Abu Abdullah Ahmad bin Muhammad bin Hanbal bin Hilal bin, tt. *Musnad Ahmad*, dalam Maktabah Syameelah, t.k: Kementrian Waqaf Mesir.
- Asifudin, Ahmad Janan, 2004. *Etos Kerja Islami*. Surakarta: Penerbit Universitas Muhamaddiyah.
- Asmaran AS, 1992. *Pengantar Studi Akhlak*. Jakarta: Rajawali Press.
- Assegaf, Abd. Rachman, 2004. *Membangun Format Pendidikan Islam di Era Globalisasi.*, dalam Imam Machali dan Musthofa (Ed.), *Pendidikan Islam dan Tantangan Globalisasi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Baltus, Rita K., 1983. *Personal Psychologyfor Life and Work*. New York: McGraw- Hill Book Company.
- Baqir, Haidar, 2005. *Buku Saku Filsafat Islam*. Bandung Mizan.
- Becker, H.S., 1960. *Notes on The Concept of Commitment*, American Journal of Sociology 66.
- Budiman, 2017. *Kontribusi Spiritualitas, Sikap Inovatif dan Komitmen Kerja Dosen Terhadap Perilaku Akademik Mahasiswa*, Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam, Vol. 12, No. 2, Agustus 2017.

- Carter, Stephen, 1999. *Renaissance Management: The Rebirth Energy and Innovation in people and Organisation*. USA : Biddles Ltd, Guilford and King's Lynn.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., & Wesson, M.J. 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Davis, K., dan JW, 1993. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- De Jong, J. and Den Hartog, D. 2010. "Measuring innovative work behavior", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 19 No. 1 Tahun 2010.
- Depdiknas, 2013. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Dessler, Gary, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Feldman, Robert. S. 1996. *Understanding Psychology*. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- George, James M., dan Jong, Zhou, 2001. "When Openness to Experiences and Conscientiousness are Related to Creative Behavior An Internal Approach," *Journal of Applied Psychology*, vol.86.No.3, 04 September 2001.
- George, Jennifer M., & Gareth R. Jones, 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New York: Addison Wesley Publishing Co.
- Ghina, Astri, 2012. *The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment; case study of civil government organizations in Indonesia*, *International Journal of Basic and Applied Science* Vol.1 No.2 2012.
- Gibson, James L at all, 2006. *Organization: Behavior, structure, Processes*, (Boston: Mc Graw-Hill).
- Gibson, James L., John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr., 1994. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Gibson. James, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr. 1997. *Organizations :Behavior Structure Processes*. Chicago : Richard D. Irwin.
- Goleman, Daniel. 1998. *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsburg Publishing Pls.
- Griffin, RW, 1986. *Management Boston*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Hadari, Martini M dan Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hadjar, Ibnu, 1996. *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif Dalam Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Hartoko, Dick, 2002. *Kamus Populer Filsafat*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

- Hidayat, Rahmat dan Candra Wijaya, 2017. *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: LPPPI.
- Hidayat, Rahmat dan Muhammad Rifa'i, 2018. *Etika Manajemen Perspektif Islam*. Medan: LPPPI.
- Hidayat, Rahmat, 2016. *Ilmu Pendidikan Islam "Menuntun Arah Pendidikan Islam Indonesia"*. Medan: LPPPI.
- Hofstede, 1986. Geert. *Culture's Consequences, International Differences in Work – Related Values*. London: Sage Publications.
- Hoy, Wayne dan Miskel, Cecil. G. 1988. *Educational Administration, Theory, Research and Practice*. New York: Random House.
- Imron, Ali. 1995. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Malang: Pustaka Jaya.
- Irawati, AK. 2003. *Budaya Kerja, Sikap Kerja Inovatif Sebagai Faktor Pendukung Kinerja Pada Pustakawan Perpustakaan Perguruan Tinggi di Padang*. Penelitian Dasar Program Pasca UNPAD. Padang: Program Pasca UNPAD.
- Iskandar, Sofyan, 2018. *Kemampuan Pembelajaran dan Keinovatifan Guru*. Jurnal Pendidikan Dasar Nomor: 9 April 2018.
- Israel, Arturo. 1990. *Pengembangan Kelembagaan Pengalaman Proyek-Proyek Bank Dunia*. Jakarta : LP3ES.
- Jamil, Alwiyah, 2007. Tesis, *Pengaruh Etika Kerja Islam terhadap Sikap-sikap pada Perubahan Organisasi: Komitmen Organisasi Sebagai Mediator*, (Semarang: Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro).
- Kasmir, 2005. *Etika Customer Service*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kinicki, Angelo dan Robert Kreitner. 2004. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Kleysen, R.F & Street, C.T, 2001. *Toward A Multi-Dimensional Measure Of Individual Innovative Behavior*, Journal of Intellectual Capital, Vol.2, No. 3 Tahun 2001.
- Kotter, J.P. dan J.I. Heskett, 1997. *Corporate Culture and Performance*. Jakarta Prehalindo.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior*. New York: Irwin Mc Graw-Hill, Int. Edition.
- Lindsay, William M. & Joseph A. Petrick, 1997. *Total Quality and Organizational Development*. Florida St. Lucie Press.
- Lok, Peter dan John Crawford, 2004. *"The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment"*. The Journal of Management Development (23).
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

- Maksum, 1999. *Madrasah; Sejarah dan Perkembangannya*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moeliono. 2005. *Budaya Organisasi Dalam Pendidikan*. Bandung: Tarsito.
- Moorehead, Gregory, & Riklay W. Griffin. 1999. *Organizational Behavior*. New York: AITBS.
- Morgan, C.T., and R.A. King, 1986. *Introduction to Psychology*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Mowday, R.T, Porter, L.W, & Steers R.M, 1978. *The Measurement of Organizational Commitment*, Journal of vocational behavior 14 .
- Mowday, R.T, Porter, L.W, & Steers R.M. 1982. *Employee – Organization Linkages; The Psychology Of Commitment, Absenteisme, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mudlofir, Ali, 2012. *Pendidik Profesional Konsep Strategi, Aplikasi dalam Peningkatan Mutu Mutu Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Muhaimin & Abdul Mujib, 1993. *Pemikiran Pendidikan Islam; Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalisasinya*. Bandung: Trigenda Karya.
- Owens, Robert G. 1991. *Organizational behavior in Education*. Needham height: Prentice Hall Int., Edition.
- Prown, JD., 1993. *The Truth of Material Culture; History of Fiction*, In S. Lubar and WDK Kingery, eds, *History From Things; Essays on Material Cultural*. Washington; Smithsonian Institution Press, Prown.
- Purba, Sukarman. 2009. *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi: Teori, Konsep, dan Korelatnya*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo.
- Putro, Prima Utama Wardoyo, 2018. *Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap pada Perubahan Organisasi terhadap Kinerja*, This Journal is available in Telkom University online Journals Jurnal Manajemen Indonesia, Vol. 18 (2) 2018.
- Rifai, Veithzal dan Silviana Murni. 2009. *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbin, Stephen P., Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. 13 Th Edition, (USA: Pearson International Edition, Prentice hall.
- Robbins, P. Stephen, 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta; PT. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. 2000. *Managing Today*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rogers, E.M., 2003. *Diffusion of Innovation*. New York: The Free Press.
- Rogers, Everett M., 1995. *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
- Sahertian, Piet A.. 1994. *Profil Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset..
- Sajiwo, Bagus, 2015. "Budaya Inovasi Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kepemimpinan," *Jurnal Online Psikologi* 3, no. 01 Tahun 2015.
- Saud, Udin. S., 2015. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sawhney, Neena, 2016. *Professional Ethics And Commitment In Teacher Education*, *Indian Journal of Educational Studies (IJES)* An Interdisciplinary, Peer Reviewed And Refereed Annual Journal ISSN 2349-6908, Vol. 3 No. 1 (December- 2016).
- Schatz, K. and Schatz L. 1995. *Managing by Influence*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wesley and Son.
- Schein, Edgar H.. 1984. *Coming to New Awareness of Organizational Culture*. *Sloan Management Review*, Winter.
- Sofyandi, Herman, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Steers, Richard M. Gerrardo R. Ungson dan Richard T. Monday, 1985. *Managing Effective Organizational ; An Indroduction* Boston. Kent Publishing Company.
- Sudjana, 2002. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono, 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Jakarta: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Susanty, Miradipta, R., A., & Jie, F. 2013. *Analysis of the effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction, on employee's job performance*. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(10), 2013.
- Suwiknyo, Dwi, 2010. *Kompilasi Tafsir Ayat-Ayat Ekonomi Islam*. Yogyakarta Pustaka Belajar.
- Syukur, Suparman, 2004. *Etika Religius*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Tasmara, Toto, 2004. *Membudayakan Etos kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani.
- Walgito, Bimo, 2010. *Pengantar Psikolog Umum*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Yamin, M, dan Maisah. 2012. *Orientasi Baru Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Referensi.
- Yilmaz, Ozgur dan Duygu Mutlu Bayraktar, 2014. *Teachers' attitudes towards the use of educational technologies and their individual innovativeness categories*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 116 (2014) 3458 – 3461
- Yousef, D. A., 2000. *Organizational Commitment As A Mediator Of The Relationship Between Islamic Work Ethic And Attitudes Toward Organizational Change*. *Human Relations*, 53 (4) Tahun 2000, 513-537.
- Yuan, F. and Woodman, R.W. 2010. "Innovative behaviour in the workplace: the role of performance and image outcome expectations", *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No 2 Tahun 2010.