



STUDI BUDAYA ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KEPEMIMPINAN

**Burhanuddin, M.Ed., Ph.D
Dr. Sunarni, S.Pd. M.Pd**

MONOGRAF

**STUDI BUDAYA ORGANISASI
& PENGARUHNYA TERHADAP
KEPEMIMPINAN**

*Dikembangkan Berdasarkan Hasil Riset Pengembangan
Model Pengukuran Variabel Budaya Organisasi
dan Efeknya terhadap Kepemimpinan Sekolah*

MONOGRAF

**STUDI BUDAYA ORGANISASI
& PENGARUHNYA TERHADAP
KEPEMIMPINAN**

*Dikembangkan Berdasarkan Hasil Riset Pengembangan
Model Pengukuran Variabel Budaya Organisasi
dan Efeknya terhadap Kepemimpinan Sekolah*

Tim Penulis:

Burhanuddin, M.Ed., Ph.D

Dr. Sunarni, S.Pd. M.Pd

Tim Editor:

Dr. Mustiningsih , M.Pd

Desi Eri Kusumaningrum , S.Pd, M.Pd

Burhanuddin, & Sunarni.

Studi Budaya Organisasi & Pengaruhnya Terhadap Kepemimpinan –

Oleh: Burhanuddin, & Sunarni –Cet. I– Universitas Negeri Malang, 2020.

xviii, 172 hlm; 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-602-5445-15-6

Studi Budaya Organisasi & Pengaruhnya Terhadap Kepemimpinan

Penulis

Burhanuddin, M.Ed., Ph.D

Dr. Sunarni, S.Pd. M.Pd

Editor:

Dr. Mustiningsih , M.Pd

Desi Eri Kusumaningrum , S.Pd, M.Pd

Layout & Cover : Nia Windyaningrum, S.Sn

- Hak cipta yang dilindungi:

Undang-undang pada : Pengarang

Hak Penerbitan pada : Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang

Dicetak oleh : Universitas Negeri Malang

Dilarang mengutip atau memperbanyak dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penulis. Isi diluar tanggung jawab Penerbit.

- **Fakultas Ilmu Pendidikan**

Universitas Negeri Malang

Gedung D3 Jl. Semarang 5 Malang, Kode Pos 65145

Telp. (0341) 551312 Pes. 215, Faks: 0341-566962

- Cetakan I : 2021
-

PENGANTAR

Buku berjudul “Studi Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kepemimpinan” ini ditulis dengan tujuan untuk mendiskripsikan kecenderungan tipe budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap efektivitas kepemimpinan. Bahan penulisan diangkat dari hasil kajian teoritik dan empirik, yakni penelitian pengembangan (*development research*) di lapangan yang dilaksanakan dengan menggunakan setting organisasi sekolah sebagai fokus pengambilan data. Penelitian pengembangan ini sangat penting dilaksanakan karena penelitian dalam rangka pengembangan instrumen pengukuran budaya organisasi belum banyak dilakukan, khususnya di lingkungan organisasi sekolah di Indonesia. Beberapa penelitian internasional telah meneliti hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas kepemimpinan. Namun menurut data yang peneliti himpun, negara Indonesia secara spesifik belum pernah dijadikan sebagai bagian sampel dalam penelitian sejenis. Bahan-bahan yang dikembangkan dalam tulisan ini dapat dimanfaatkan oleh para pemimpin organisasi pada umumnya dan antara lain spesifik kepala sekolah sebagai pedoman dalam mendeteksi jenis budaya organisasi dan sejauhmana kontribusinya terhadap organisasi sekolah. Dengan demikian, sebagai pemimpin mereka akan memiliki bahan untuk pertimbangan-pertimbangan strategik dalam melakukan penyesuaian pendekatan kepemimpinan dengan karakter budaya organisasi, dan kesesuaiannya dengan dinamika situasional.

Penulisan disiapkan berdasarkan hasil penelitian yang melibatkan 300 orang guru sebagai sampel atau partisipan pengembangan budaya organisasi sekolah di Kota Malang. Penulis telah berhasil mengembangkan kerangka teoretik model pengembangan budaya organisasi, mengeksplorasi tipe-tipe budaya organisasi dan memprediksi sejauh mana pengaruhnya terhadap efektivitas kepemimpinan sekolah. Sekaligus untuk mengukur pengaruh masing-masing tipe budaya organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan di Sekolah Dasar.

Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa terdapat sejumlah tipe budaya organisasi yang dinilai terbukti mewarnai organisasi sekolah, meliputi jenis budaya organisasi birokratis, supportif, inovatif, market, adhokrasi, dan klan. Masing-masing memiliki kontribusi atau pengaruh signifikan terhadap perilaku dan efektivitas kepemimpinan sekolah meliputi usaha-usaha kepala sekolah dalam (1) pengembangan visi, misi, dan tujuan organisasi, (2) pengelolaan sumber daya manusia, (3) pelaksanaan fungsi sebagai manajer, (4) pelaksanaan peranan sebagai leader, (5) peningkatan profesional guru, dan (6) pengembangan iklim organisasi sekolah. Tipe-tipe tersebut dibahas secara detail dan analisis disertai contoh-contoh konkrit dalam lingkungan organisasi, khususnya sekolah.

Untuk dapat memahami perilaku budaya organisasi tersebut, tim peneliti mendesain model pengukuran budaya organisasi berdasarkan kajian teoritik dan studi empirik di lingkungan riil organisasi. Instrumen dikembangkan untuk mengidentifikasi berbagai jenis budaya organisasi yang diprediksi mewarnai organisasi, dan pengaruhnya terhadap efektivitas kepemimpinan. Atas dasar pengenalan variasi budaya organisasi tersebut, para pemimpin baik yang bertugas di dunia organisasi pada umumnya maupun di dalam lingkup pendidikan, diharapkan dapat memiliki kesiapan dalam mengenal para anggota yang dipimpin, dan berusaha menentukan langkah-langkah kepemimpinan strategis. Mereka dapat memilih pendekatan-pendekatan yang sesuai dengan potensi orang-orang yang dipimpin dan kondisi organisasi yang dihadapi. Sehingga dapat terwujud suatu proses kepemimpinan yang efektif dalam memengaruhi seluruh anggota organisasi untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Nilai penting lain yang dapat diserap oleh para peneliti, mahasiswa, dan publik lainnya adalah bahwa bahan yang dipaparkan dalam buku ini dapat menjadi salah satu alternatif contoh bagaimana pengembangan suatu model teoritik dan *intangible products* berupa model, desain, atau rancangan pengukuran budaya organisasi dan kepemimpinan melalui sebuah penelitian pengembangan di lapangan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama tim penulis mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT yang telah memudahkan hamba-Nya dalam pelaksanaan penulisan buku referensi ini dengan lancar dan telah mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Penulisan buku ini dapat terlaksana dengan baik atas dukungan operasional dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, kami menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Tim reviewer internal dan eksternal, yang telah membantu tim peneliti dalam penyempurnaan pengembangan rancangan model penelitian dan mempresentasikannya ke dalam sebuah karya tulis ini.
2. Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Negeri Malang yang telah memberikan kepercayaan kepada tim penulis/peneliti untuk melaksanakan penelitian atau studi dengan sebaik-baiknya.
3. Pimpinan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang dan Jurusan Administrasi Pendidikan yang telah mengizinkan dan menugaskan tim untuk melaksanakan penelitian dan penulisan buku referensi.
4. Kepala Dinas Pendidikan dan Kepala Kantor Kementerian Agama di wilayah Kota Malang yang telah memberikan ijin dan dukungan pelaksanaan penelitian di lingkungan organisasi Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI).
5. Kepala Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah yang telah mengizinkan tim peneneliti untuk mengambil data di sekolah yang mereka pimpin.
6. Para sejawat Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan/Prodi Manajemen Pendidikan yang telah memberikan dukungan berupa dorongan dan saran-saran dalam pengembangan desain dan pelaksanaan penelitian.

7. Tim teknis dan pihak lainnya yang telah berpartisipasi secara optimal dalam persiapan dan pelaksanaan studi/penelitian di lapangan.

Penulis menyadari bahwa selama persiapan, pelaksanaan, hingga penyelesaian penulisan buku ini kemungkinan masih ditemukan beberapa kekurangan. Oleh sebab itu, dengan penuh kerendahan hati kami mengharapkan secara terbuka atas segala masukan konstruktif demi kesempurnaan pelaksanaan penelitian dan penulisan hasilnya di waktu-waktu yang akan datang.

Tim Peneliti/Penulis

Daftar Isi

Pengantar	v
Ucapan Terima Kasih	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xiii
Daftar Tabel	xv
BAB 1 RASIONAL STUDI BUDAYA ORGANISASI	1
A. Konteks Pengembangan Model Pengukuran Budaya Organisasi	1
B. Urgensi Penelitian/Studi Pengembangan Budaya Organisasi	5
BAB 2 MENGENAL BUDAYA ORGANISASI	7
A. Konsep dan Komponen Budaya Organisasi	7
B. Tipe-Tipe Dasar Budaya Organisasi	10
C. Bagaimana Penyikapan Pemimpin terhadap Budaya Organisasi?	13
D. Bagaimana Strategi Pemimpin Mendeteksi Budaya Organisasi yang Dihadapi?	14
E. Tipe Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kepemimpinan?	15
BAB 3 KEPEMIMPINAN SEKOLAH	19
A. Konsepsi Kontemporer Kepemimpinan dan Manajemen	19
B. Kontroversi Konsep Manajemen dan Kepemimpinan	21
C. Pengalaman para Manajer tentang Tugas dan Tanggung Jawab Mereka yang Sesungguhnya ...	22
D. Tujuan dan Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Sekolah	23

E.	Standar Profesional, Tugas Pokok, dan Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah	26
F.	Tugas-Tugas Pokok Kepemimpinan Kepala Sekolah	29
G.	Peranan Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan	30
H.	Mengukur Efektivitas Kepemimpinan di Sekolah	33
BAB 4	POSISI STRATEGIS KEPALA SEKOLAH DI DALAM ORGANISASI	37
A.	Kecenderungan dan Kebijakan Pengorganisasian Pendidikan	37
B.	Kepala Sekolah sebagai Pimpinan Puncak Organisasi	38
C.	Kepala Sekolah Menduduki Posisi Strategis di Dalam Organisasi Sekolah	39
D.	Fungsi Kepemimpinan Organisasional Sekolah	40
BAB 5	PEMAHAMAN PERILAKU KEANGGOTAN ORGANISASI	41
A.	Esensi Perilaku Organisasi	42
B.	Membangun Perilaku Kelompok dan Tim Kerja yang Kuat	44
C.	Strategi Peningkatan Efektivitas Kelompok	46
D.	Proses Pengambilan Keputusan yang Efektif di dalam Organisasi Sekolah	47
E.	Model Pengambilan Keputusan Kelompok	49
F.	Perilaku Komunikasi di dalam Organisasi Sekolah	51
BAB 6	FUNGSI KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAGER	53
A.	Ruang Lingkup Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah sebagai Manajer	53
B.	Kedudukan Manajemen Pendidikan dalam Penyelenggaraan Lembaga Pendidikan	56
C.	Peranan-Peranan Manajer yang Efektif	57
BAB 7	PENDEKATAN EMPIRIK STUDI BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN SEKOLAH	61
A.	Tujuan Studi	61
B.	Manfaat Studi tentang Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Sekolah	62
C.	Rancangan Studi Pengembangan	63

D.	Partisipasi Subyek Penelitian dalam Studi Pengembangan Model Pengukuran	65
E.	Instrumentasi dan Teknik Pengumpulan Data ...	67
F.	Uji Coba dan Validasi Instrumen	68
G.	Teknik Analisis Data	68
H.	Asumsi dan Keterbatasan Model Studi/ Penelitian Pengembangan	70
I.	Definisi Operasional	70
J.	Luaran dan Spesifikasi Hasil Studi/ Penelitian Pengembangan	71
K.	Tahap-Tahap Kegiatan Studi/ Penelitian Pengembangan	72
BAB 8	HASIL STUDI DESKRIPTIF UJI NORMALITAS DAN RELIABILITAS	75
A.	Data Deskriptif Partisipan dan Organisasi	75
B.	Hasil Uji Normalitas	81
C.	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	82
BAB 9	HASIL VALIDASI <i>STRUCTURAL EQUATION MODELING</i> DAN PEMBAHASAN SKALA PENGUKURAN BUDAYA ORGANISASI	87
A.	Validasi Item Pengukuran Budaya Organisasi Prosedur Rasch Model	88
B.	Validasi Item Budaya Organisasi Melalui Teknik Confirmatory Factor Analysis	92
BAB 10	HASIL VALIDASI <i>STRUCTURAL EQUATION MODELING</i> DAN PEMBAHASAN SKALA PENGUKURAN KEPEMIMPINAN	101
A.	Validasi Item Sakala Pengukuran Efektivitas Kepemimpinan Prosedur Rasch Model	101
B.	Hasil Validasi dan Pembahasan Item Efektivitas Kepemimpinan Prosedur Confirmatory Factor Analysis	104
BAB 11	HASIL DAN PEMBAHASAN ANALISIS JALUR PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPEMIMPINAN SEKOLAH	113
A.	Hasil Uji Model Path Teoritik Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan	113

B. Model Path Final Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan Sekolah	114
C. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kepemimpinan Sekolah	116
D. Faktor-Faktor Moderator Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan	116
E. Pengaruh Tipe-Tipe Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kepemimpinan Sekolah	117
F. Model Path Pengaruh Budaya Organisasi sebagai Variabel Prediktor Terhadap Variabel Kriteria Kepemimpinan	122
G. Hasil Analisis Pengaruh Tipe-Tipe Budaya Organisasi Terhadap Dimensi-Dimensi Spesifik Kepemimpinan	125
 BAB 12 KESIMPULAN DAN SARAN	 133
 Referensi	 139
Lampiran	145
Indeks Penulis	159
Indeks Subjek	163
Biodata Penulis	169

Daftar Gambar

Gambar 2.1.	Hubungan budaya organisasi dengan variabel-variabel efektivitas kepemimpinan	16
Gambar 3.1.	Peranan-peranan dan faktor-faktor pendorong kepemimpinan sekolah 1	32
Gambar 3.2.	Budaya organisasi menentukan efek hubungan antar variabel kepemimpinan	32
Gambar. 6.1.	Proses interaktif fungsi- fungsi manajem	55
Gambar 6.2.	Kedudukan manajemen pendidikan dalam sistem persekolahan 1	56
Gambar 7.1.	Model Teoritik Hubungan antara Budaya Organisasi, Faktor Individual, Organisasional, dan Efektivitas Kepemimpinan	65
Gambar 7.2.	Model teoritik sistem deteksi budaya organisasi dan efektivitas kepemimpinan 1	72
Gambar 8.1	Distribusi usia responden	76
Gambar 8.2	Pendidikan tertinggi responden	78
Gambar 9.1	Model faktor hirarkhi budaya organisasi sekolah	94
Gambar 10. 1.	Model faktor hirarkhi efektivitas kepemimpinan sekolah	105
Gambar 11. 1.	Model teoritik pengaruh bududaya organisasi sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan	114
Gambar 11. 2.	Faktor-faktor moderator dan pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan sekolah	115
Gambar 11.3.	Pengaruh budaya organisasi sebagai prediktor terhadap kepemimpinan sekolah	123
Gambar 11.4.	Model jalur pengaruh jenis budaya organisasi terhadap dimensi-dimensi kepemimpinan ...	126

Daftar Tabel

Tabel 8.1	Usia responden	76
Tabel 8.2.	Gender	77
Tabel 8.3.	Status pernikahan	77
Tabel 8.4	Masa kerja	77
Tabel 8.5	Status ketenagaan	77
Tabel 8.6.	Pendidikan tertinggi responden	78
Tabel 8.7.	Tabulasi silang status ketenagaan dan sekolah	78
Tabel 8.8.	Tabulasi silang pendidikan dan status sekolah responden	79
Tabel 8.9	Jumlah sekolah per kecamatan	80
Tabel 8.10.	Status sekolah	80
Tabel 8.11.	Jumlah total siswa dan guru di sekolah sasaran	81
Tabel 8.12	Orientasi pendidikan di sekolah sasaran	81
Tabel 8. 13.	Skala pengukuran budaya organisasi sekolah dan kofisien Alpha Cronbach	82
Tabel 8.14 .	Skala pengukuran efektivitas kepemimpinan sekolah dan kofisien Alpha Cronbach	83
Tabel 8.15.	Daftar skala pengukuran dan item budaya organisasi sekolah	83
Tabel 8.16.	Daftar skala pengukuran dan item efektivitas kepemimpinan sekolah	84
Tabel 9.1.	Pedoman interpretasi <i>range mean square</i> (MNSQ)	89
Tabel 9.2.	Pedoman interpretasi <i>range t values</i>	89
Tabel 9.3.	Hasil estimasi parameter item-item budaya organisasi	90
Tabel 9.4.	Loading faktor model hirarkhi budaya organisasi sekolah	95

Tabel 9.5.	Regresi tidak terstandar	96
Tabel 9.6.	Regresi terstandar	97
Tabel 9.7.	Ringkasan model fit	98
Tabel 9.8.	Baseline Comparisons	99
Tabel 9.9.	Parsimony-Adjusted Measures	99
Tabel 9.10.	RMSEA	99
Tabel 10.1.	Hasil estimasi parameter model respon item-item efektivitas kepemimpinan sekolah	102
Tabel 10.2.	Loading faktor model hirarkhi efektivitas kepemimpinan sekolah	106
Tabel 10.3.	Regresi tidak terstandar	108
Tabel 10.4.	Regresi terstandar	109
Tabel 10.5.	Korelasi ganda yang dikuadratkan	110
Tabel 10. 6.	Ringkasan hasil uji fit statistics	111
Tabel 10.7.	Komparasi dasar hasil uji statistik	111
Tabel 10.8.	Hasil pengukuran model parsimoni	111
Tabel 10.9.	RMSEA	111
Tabel 11. 1	Hasil analisis jalur faktor faktor moderator dan pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan sekolah	118
Tabel 11. 2	Regresi tidak terstandar	118
Tabel 11. 3.	Regresi terstandar	118
Tabel 11.4.	Means, intercept, dan variance	119
Tabel 11.5.	Korelasi ganda yang dikuadratkan (proporsi varian)	120
Tabel 11. 6.	Efek total tidak terstandar	120
Tabel 11. 7.	Efek total terstandar	121
Tabel 11. 8.	Efek langsung terstandar	121
Tabel 11. 9.	Efek tidak langsung terstandar	122
Tabel 11.10.	Estimasi pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan	123
Tabel 11.11.	Model fit pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kepemimpinan	124
Tabel 11.12.	Squared multiple correlations varian total prediktor	125
Tabel 11.13.	Pengaruh jenis-jenis budaya organisasi terhadap dimensi-dimensi efektivitas kepemimpinan sekolah	128

Tabel 11.14.	Regresi tidak terstrandar pengaruh jenis-jenis budaya organisasi terhadap dimensi-dimensi efektivitas kepemimpinan sekolah	129
Tabel 11.15.	Regresi terstrandard pengaruh jenis-jenis budaya organisasi terhadap dimensi-dimensi efektivitas kepemimpinan sekolah	130
Tabel 11.16.	Hasil kuadrat korelasi gand ganda	131