

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU  
MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL  
*INTERVENING* DI SMK SWASTA DIKECAMATAN  
MEDAN TUNTUNGAN**

**TESIS**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen Pendidikan Tinggi (M.Pd)  
Dalam Bidang Manajemen Pendidikan Tinggi

**NIRMAWATI**  
**NPM. 2020060081**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN  
TINGGI PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**

**PENGESAHAN TESIS**

**Nama** : NIRMAWATI  
**Nomor Pokok Mahasiswa** : 2020060081  
**Prodi/Konsentrasi** : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi  
**Judul Tesis** : PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
GURU MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI SMK SWASTA DI  
KECAMATAN MEDAN TUNTUNGAN

**Pengesahan Tesis**  
**Medan, 16 September 2022**  
**Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



**Dr. Sri Nuradiah Pratiwi, M.Pd.**



**Dr. Irvan, M.Si.**

**Diketahui**

**Direktur**

**Ketua Program Studi**



**Prof. Dr. Trono Eddy, S.H., M.Hum.**



**Assoc. Prof. Dr. Indra Prasetya, S.Pd., M.Si., CIQnR.**

**PENGESAHAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA GURU MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING DI SMK SWASTA DI KECAMATAN  
MEDAN TUNTUNGAN**

**NIRMAWATI**  
NPM : 2020060081

**Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi**

Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji, Yang Dibentuk Oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) Pada Hari **Jumat**, Tanggal 16 September 2022

**Komisi Penguji**

1. **Assoc.Prof. Dr. Indra Prasetya, S.Pd.,  
M.Si., CIQnR.  
Ketua**
2. **Dr. Syaiful Bahri, M.AP.  
Sekretaris**
3. **Dr. Muhammad Isman, M.Hum.  
Anggota**

1. ....

2. ....

3. ....

## PERNYATAAN

### PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SMK SWASTA DI KECAMATAN MEDAN TUNTUNGAN

Dengan ini penulis menyatakan bahwa

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doctor), baik di universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun perguruan tinggi lainnya.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan dari pihak lain, kecuali arahan komisi pembimbing, dan masukan tim penguji.
4. Semua sumber referensi yang dikutip dan yang dirujuk telah ditulis dengan lengkap dengan daftar pustaka
5. Apabila kemudian hari ditemukan judul penelitian yang sama maka dapat dipertanggungjawabkan sepenuhnya

Medan, Desember 2022

Penulis



NIRMAWATI  
2020060081

## ABSTRAK

**Nirmawati. (2020060081) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan. Tesis.2022**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel *Intervening* di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Adapun populasi dalam penelitian ini berjumlah 112 orang, adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik Slovin, dengan jumlah sampel sebanyak 88 orang. Alat pengumpul data yang digunakan yaitu angket yang diukur dengan skala likert dan menggunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*). Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (H1 diterima), budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (H2 diterima), kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (H3 diterima), budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (H4 diterima), motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (H5 diterima), kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel *Intervening* (H6 diterima), budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel *Intervening* (H7 diterima).

**Kata Kunci : Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru**

## ABSTRACT

**Nirmawati. (2020060081) The Influence of Principal Leadership and Organizational Culture on Teacher Performance Through Work Motivation as an Intervening Variable in Private Vocational Schools in Medan Tuntungan District. Thesis. 2022**

This study aims to examine and analyze whether there is an influence of school principal leadership and organizational culture on teacher performance through work motivation as an Intervening variable in Private Vocational Schools in Medan Tuntungan District. The method used in this study is a quantitative method. The population in this study amounted to 112 people, while the sampling technique used was the Slovin technique, with a total sample of 88 people. The data collection tool used is a questionnaire measured by a Likert scale and using path analysis techniques. Based on the test results, it can be concluded that the principal's leadership has a positive and significant influence on work motivation (H1 is accepted), organizational culture has a positive and significant influence on work motivation (H2 is accepted), the principal's leadership has a positive and significant influence on teacher performance (H3 is accepted), organizational culture has a positive and significant influence on teacher performance (H4 is accepted), work motivation has a positive and significant influence on teacher performance (H5 is accepted), principal leadership has a positive and significant influence on teacher performance with work motivation as a variable. Intervening (H6 is accepted), organizational culture has a positive and significant influence on teacher performance with work motivation as the Intervening variable (H7 is accepted).

**Keywords** : *Principal Leadership, Organizational Culture, Work Motivation and Teacher Performance*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas rahmat dan rahmad-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di SMK Swasta di Kecamatan Medan Tuntungan”** yang diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Selama penyusunan proposal tesis penulis tidaklah luput dari kendala. Namun kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah ikut berpartisipasi dalam penyelesaian tesis ini. Dan juga penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar - besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Agusani, M.AP, Sebagai Rektor di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan program magister.
2. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum, Sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara atas kesempatan dan bimbingan serta arahan yang diberikan kepada penulis selama penulis melaksanakan perkuliahan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Indra Prasetia, S.Pd. M.Si, Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi di Pascasarjanan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Muhammad Isman M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi.
5. Ibu Dr. Sri Nurabdiah Pratiwi, M.Pd, selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran kepada penulis.

6. Bapak Dr. Irvan, M.Si, selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran kepada penulis.
7. Seluruh dosen yang telah menyumbangkan ilmu pengetahuan kepada penulis.
8. Kepada teman-teman yang telah memberi dukungan moral kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini mungkin terdapat kesalahan, baik segi penyusunan maupun tata bahasa. Oleh karena itu penulis memohon kritik dan saran yang membangun guna melengkapi dan menyempurnakan tesis ini.

Atas semua perhatian dan seluruh pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih

Medan, September 2022

Nirmawati  
NPM. 2020060081



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	8
1.3 Pembatasan Masalah .....	8
1.4 Rumusan Masalah .....	9
1.5 Tujuan Penelitian .....	10
1.6 Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	12
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan .....	12
2.1.2 Fungsi Kepemimpinan .....	13
2.1.3 Jenis-Jenis Kepemimpinan .....	14
2.1.4 Indikator-indikator Kepemimpinan.....	16
2.2 Budaya Organisasi .....	17
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	17
2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi.....	19
2.2.3 Karakteristik -Karakteristik Budaya Organisasi .....	20
2.2.4 Indikator-Indikator Budaya Organisasi.....	21
2.3 Motivasi .....	24
2.3.1 Pengertian Motivasi.....	24
2.3.2 Tujuan Motivasi .....	26
2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi .....	28
2.3.4 Indikator Motivasi .....	31

2.4 Kinerja Guru .....	33
2.4.1 Pengertian Kinerja Guru.....	33
2.4.2 Manfaat Penilaian Kinerja.....	35
2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	35
2.4.4 Indikator-Indikator Kinerja .....	36
2.5 Penelitian yang Relevan.....	40
2.6 Kerangka Konseptual.....	44
2.7 Hipotesis .....	46
<b>BAB II METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian .....	48
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	49
3.3 Populasi dan Sampel .....	49
3.4 Definisi Operational.....	51
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	52
3.5.1 Uji Instrumen penelitian .....	56
3.6 Teknik Analisis Data.....	64
3.6.1 Analisis Deskriptif.....	64
3.6.2 Uji Asumsi Klasik .....	64
3.6.3 Uji Hipotesis.....	67
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Hasil Penelitian .....	73
4.1.1 Deskripsi Data Penelitian.....	73
4.1.2 Hasil Uji Persyaratan Analisis .....	84
4.1.3 Pengujian Hipotesis.....	86
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian .....	105
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	116
5.2 Saran .....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>119</b>

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Paridigma Penelitian .....	46
Gambar 3.1 Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis 6 .....	70
Gambar 3.2 Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis 7 .....	70
Gambar 4.1 Histogram Frekuensi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	75
Gambar 4.2. <i>Pie-Chart</i> Distribusi Kecenderungan Variabel Kepemimpinan Kepala sekolah.....	76
Gambar 4.3. Histogram Frekuensi Variabel Budaya Organisasi .....	77
Gambar 4.4. <i>Pie-Chart</i> Distribusi Kecenderungan Variabel Budaya Organisasi .....	78
Gambar 4.5. Histogram Frekuensi Variabel Motivasi Kerja .....	80
Gambar 4.6. <i>Pie-Chart</i> Distribusi Kecenderungan Variabel Motivasi Kerja.....	81
Gambar 4.7. Histogram Frekuensi Variabel Kinerja Guru .....	82
Gambar 4.8. <i>Pie-Chart</i> Distribusi Kecenderungan Variabel Kinerja Guru .....	83
Gambar 4.9. Analisis Jalur Model 1.....	100
Gambar 4.10 Analisis Jalur Model 2.....	103
Gambar 4.11 Paridigma Hasil Penelitian .....	105

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan .....	6
Tabel 3.1 Jadwal Kegiatan Penelitian .....	49
Tabel 3.2 Daftar Jumlah Guru SMK Medan Tuntungan .....	50
Tabel 3.3 Kisi-Kisi Angket .....	53
Tabel 3.4 Ringkasan Validitas Angket Kepemimpinan Kepala Sekolah .	58
Tabel 3.5 Ringkasan Validitas Angket Budaya Organisasi .....	59
Tabel 3.6 Ringkasan Validitas Angket Motivasi.....	60
Tabel 3.7 Ringkasan Validitas Angket Kinerja Guru .....	61
Tabel 3.8 Interpretasi Nilai r .....	63
Tabel 3.9 Hasil Uji Reliabilitas .....	64
Tabel 4.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	49
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	74
Tabel 4.3 Kategori Kecenderungan kepemimpinan kepala sekolah .....	75
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi .....	77
Tabel 4.5 Kategori Kecenderungan budaya organisasi .....	78
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja .....	79
Tabel 4.7 Kategori Kecenderungan Motivasi Kerja .....	80
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Kinerja Guru .....	82
Tabel 4.9 Kategori Kecenderungan Kinerja Guru.....	83
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas.....	84
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas .....	85
Tabel 4.12 Hasil Uji Glejser.....	86
Tabel 4.13 Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 1 .....	87
Tabel 4.14 Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 2 .....	89
Tabel 4.15 Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 3 .....	91
Tabel 4.16 Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 4 .....	94
Tabel 4.17 Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 5 .....	96
Tabel 4.18 Persamaan Regresi Linier Sederhana 1.....	99
Tabel 4.19 Persamaan Regresi Linier Berganda 1 .....	99
Tabel 4.20 Persamaan Regresi Linier Sederhana 2.....	102
Tabel 4.21 Persamaan Regresi Linier Berganda 2 .....	103

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Instrumen Penelitian Awal.....	122
Lampiran 2 Kuesioner Yang Belum Di Validasi .....	125
Lampiran 3 Tabulasi Data Kuesioner Yang Belum Di Validasi .....	131
Lampiran 4 Instrumen Penelitian Akhir.....	133
Lampiran 5 Kuesioner Yang Sudah Di Validasi .....	134
Lampiran 6 Tabulasi Data Kuesioner Yang Belum Di Validasi .....	140

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pendidikan memegang peranan yang sangat penting untuk menjamin kelangsungan hidup bangsa dan negara, karena pendidikan merupakan pilar untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Masyarakat Indonesia dengan laju pembangunannya masih menghadapi masalah pendidikan yang berat, terutama berkenaan dengan kualitas, relevansi, dan efisiensi pendidikan. Pendidikan merupakan bagian terpenting dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Tidak ada satu negara atau bangsa yang akan bisa maju tanpa terlebih dahulu memajukan dunia pendidikan. Upaya peningkatan sumber daya manusia akan berdampak positif dalam perkembangan dunia pendidikan.

Dalam mewujudkan visi Pendidikan Nasional dalam terwujudnya sistem pendidikan agar ditetapkan salah satu misinya yaitu meningkatkan akuntabilitas dan keprofesionalan lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap dan nilai berdasarkan standar acuan nasional dan global. Sehingga fungsi pendidikan harus benar-benar diperhatikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, dimana tujuan ini memiliki fungsi sebagai penunjuk arah yang jelas terhadap penyelenggaraan pendidikan, sehingga dalam penyelenggaraan pendidikan harus diarahkan kepada: (1) Penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara demokratis dan berkeadilan dan tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi nilai keagamaan, hak asasi manusia, kultural dan kemajemukan bangsa, (2) Penyelenggaraan pendidikan dilakukan

sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem multimakna dan terbuka, (3) Penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan sepanjang hayat oleh peserta didik merupakan proses pemberdayaan dan pembudayaan, (4) Penyelenggaraan pendidikan dilakukan dengan membangun kemauan, memberi keteladanan dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran, (5) Penyelenggaraan pendidikan dilakukan dengan mengembangkan budaya menulis, membaca dan berhitung untuk seluruh masyarakat, (6) Penyelenggaraan pendidikan dalam pengendalian mutu pelayanan pendidikan memberdayakan semua komponen masyarakat.

Pengembangan di tingkat SMK bukan hanya sekedar pada memperbanyak jumlah unit SMK dan jumlah siswa, tetapi juga bagaimana mewujudkan lulusan SMK yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang sesuai program studinya. Sependapat dengan itu, Ratriana (1994) menyatakan bahwa tujuan pendidikan kejuruan ialah membekali peserta didik agar mampu memiliki kompetensi perilaku dibidang kejuruan tertentu sehingga peserta didik mampu bekerja (memiliki kinerja) demi masa depan dan untuk memajukan kesejahteraan bangsa. Untuk itu siswa harus dibekali pengetahuan dan keterampilan praktis. Bagi dunia pendidikan sudah menjadi masalah klasik SMK di Indonesia pada umumnya, bahwa antara lulusan pendidikan SMK dengan perkembangan dunia usaha/ dunia industri (DU/DI) dengan pengguna lulusan pendidikan SMK belum tercapai. Salah satu kriteria masalahnya terletak pada kualitas lulusan SMK yang masih belum sesuai yang dibutuhkan pasar tenaga kerja dengan standar kompetensi pendidikan.

Pelaksanaan kegiatan pembelajaran di SMK adalah wujud nyata pembelajaran program produktif yang selal menekankan pada penguasaan dasar-dasar keahlian yang luas, serta menguasai teknik dan alat dalam bekerja yang tepat dengan alokasi pada pembelajaran mata diklat produktif adalah 30% teori dan 70% praktek di lapangan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi guru, karena guru harus memahami aspek teoretis dan praktis dalam hal mengenai apa yang dibutuhkan di masyarakat, sekaligus juga dituntut kemampuan dalam personal untuk bekerjasama dengan pihak-pihak terkait dengan dunia usaha/industri. Kondisi yang dialami guru diposisikan sebagai garda terdepan di dalam proses belajar mengajar dan guru memegang posisi yang sangat strategis dalam upaya mewujudkan lulusan yang profesional dan berkualitas agar dapat menciptakan kebutuhan sumber daya manusia yang profesional.

Untuk menciptakan kinerja guru yang profesional diperlukan adanya komponen yang mendukung. Kinerja guru merupakan kunci keberhasilan pendidikan, karena keberadaan guru sangat berpengaruh terhadap semua sumber daya pendidikan yang ada. Berbagai sumber daya didalam dunia pendidikan seperti sarana dan prasarana, teknologi, biaya dan informasi yang dapat berguan dengan baik apabila guru memiliki kemampuan yang baik dalam menggunakan semua sumber daya yang ada.

Dalam upaya menciptakan guru yang profesional di bidangnya, pemerintah telah melakukan program sertifikasi guru mulai tahun 2008. Dengan program sertifikasi, pemerintah mengharapkan akan hadir guru- guru yang profesional yang dapat menciptakan peserta didik yang handal di bidangnya.



Guru merupakan salah satu faktor penentu mutu pendidikan mempunyai posisi strategis, dimana diperlukan perhatian besar dalam seluruh usaha peningkatan mutu pendidikan pada program peningkatan kinerja guru, baik dalam hal kualitas maupun kuantitasnya. Selain itu, tenaga pendidik merupakan sosok atau figur yang memegang peranan penting dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu, ketika membahas mengenai masalah dunia pendidikan, guru sudah seharusnya masuk dan ambil bagian dalam konteks pembicaraan terutama dalam hal yang mengenai pendidikan formal di sekolah.

Guru haruslah memiliki keahlian dasar yang diperlukan sebagai pendidik, pembimbing, dan pengajar dimana keahlian tersebut tercermin pada kompetensi yang dimiliki oleh guru tersebut. Oleh karena itu guru merupakan ujung tombak pendidikan, secara langsung berusaha dalam membina, mempengaruhi dan mengembangkan peserta didik. Sebagai tenaga kependidikan, guru merupakan penentu dalam keberhasilan mencapai tujuan pendidikan dikarenakan guru berhubungan langsung dengan peserta didik untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan output yang diharapkan. Guru juga merupakan sumber daya manusia yang menjadi pelaku, perencana dan penentu dalam tercapainya tujuan pendidikan nasional seperti yang diamanatkan dalam undang-undang. Dalam menunjang kegiatan guru tersebut diperlukan iklim atau suasana sekolah yang bersifat kondusif dan hubungan yang baik antar unsur-unsur yang ada di sekolah dengan orang tua siswa, masyarakat, pemerintah serta *stakeholder* lainnya. Berkualitas tidaknya proses pendidikan sangat tergantung pada kreativitas dan inovasi yang dimiliki guru. Menurut

Berdasarkan data dari Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara tahun 2021 di Kota Medan jumlah sekolah SMK sebanyak 111 (Negeri dan Swasta), dengan jumlah guru 2.035 orang. Sementara jumlah SMK Kecamatan Medan Tuntungan sebanyak 7 (Swasta), dengan jumlah guru 112 orang. Melalui pengembangan SMK, diharapkan tingkat pengangguran dapat ditekan. Karena pendidikan SMA berbeda dengan pendidikan SMK. Karena pendidikan SMK didasarkan oleh kurikulum yang membekali lulusannya dengan keterampilan tertentu untuk mengisi lapangan kerja atau membuka lapangan usaha sesuai program studi yang ditekuninya. Berikut adalah daftar sekolah menengah kejuruan yang berada di Kecamatan Medan Tuntungan.

**Tabel 1.1**  
**SMK Kecamatan Medan Tuntungan**

No	Nama Sekolah	Status	Alamat
1	SMKS Pencawan 1	Swasta	Jl. Bunga Ncole No. 50 Medan RT 0 RW 0 Kemenangan Tani Kode Pos 20136
2	SMKS Mulia Pratama	Swasta	Jl. Jahe Raya NO. 1 P. Simalingkar Medan RT 0 RW 0 Mangga Kode Pos 20141
3	SMKS Kesehatan Wirahusada Medan	Swasta	Jl. Bunga Ncole No. 100 Medan Tuntungan RT 0 RW 0 Kemenangan Tani Kode Pos 20136
4	SMK Swasta Gelora Nusantara Jaya	Swasta	Jl. Letjen Jamin Ginting Km. 15 Lingkungan I RT 1 RW 1 Baru Ladang Bambu Kode Pos 20138
5	SMK Swasta Jerisa Mandiri	Swasta	Jl. Flamboyan Raya no. 116 RT RW Tanjung Selamat Kode Pos 20134
6	SMKS TI Palapa Medan	Swasta	Jl. Bunga Lau no.09 Medan RT 0 RW 0 Kemenangan Tani Kode Pos 20136
7	SMKS BM Palapa	Swasta	Jl. Bunga Lau No.09 Medan RT 0 RW 0 Kemenangan Tani Kode Pos 20136

*Sumber : Data Pokok SMK Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara*

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah budaya organisasi. Setiap individu dilatar belakangi oleh budaya yang mempengaruhi

perilaku mereka. Taylor dan Nadraha, dalam Ambarita (2014) menjelaskan bahwa budaya menuntut individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Ambarita (2014) menyatakan bahwa, budaya adalah seluruh hasil karya cipta, rasa, karsa dari budi dan akal budi manusia sebagai makhluk sosial.

Selain faktor budaya organisasi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Stephen Robbins dalam Rivai (2004) mengatakan bahwa motivasi adalah *“The willingness to exert high level of effort toward organizational goals, conditioned by the effort’s ability to satisfy some individual need”*. Artinya adalah adanya kesediaan untuk menggunakan secara maksimum hasil usaha dalam mencapai tujuan perusahaan dengan maksud untuk memuaskan beberapa kebutuhan pribadi karyawan itu sendiri.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri) atau internal tension, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang. Manusia dalam suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda dalam kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan, namun juga berbeda dalam kemampuannya. Selain itu motivasi bukan merupakan satu-satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi pegawai. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, yaitu tingkat kemampuan seperti tingkat pemahaman seseorang guru yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi. Jika kemampuan dan pemahaman yang saling mendukung serta motivasi rendah maka tingkat prestasi cenderung menurun,

walaupun faktor-faktor lainnya cenderung memiliki nilai yang lebih besar atau cenderung tinggi.

Dalam lingkungan sekolah, pelaksanaan mengajar guru tidak terlepas dari peran serta kepala sekolah sebagai pimpinan. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat mengarahkan dan membimbing setiap guru untuk bekerja dengan baik. Seringnya kepala sekolah meninggalkan sekolah dengan alasan pergi kedinas Pendidikan, mengikuti pelatihan/workshop, dan sebagainya dapat memberikan hasil negatif bagi kinerja guru-gurunya di sekolah. Selain itu masih ada terjadi seseorang kepala sekolah terlihat kejam dan angkuh dalam memberikan tugas kepada guru tanpa melihat guru tersebut senang atau tidak Husaini (2008) kepemimpinan ialah ilmu dan seni mempengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Yulk (2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang agar memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk tujuan bersama

Dari uraian di atas dapat dipahami banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru untuk dapat bekerja sesuai tuntutan tugasnya di sekolah. Dalam kesempatan ini, peneliti merasa penting untuk mengkaji kinerja guru dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Di SMK Swasta di Kecamatan Medan Tuntungan”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan observasi awal peneliti dengan melakukan wawancara kepada guru di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan diperoleh informasi bahwa :

1. Budaya organisasi seperti meminta pengarahan dan dukungan dari kepala sekolah serta inisiatif dalam pengambilan keputusan juga mempengaruhi kinerja para guru.
2. Para guru kurang mendapatkan motivasi atau dukungan misalnya berupa insentif, harapan sebuah keberhasilan kerja dan lain-lain, tentunya hal ini secara langsung juga mempengaruhi kinerja para guru.
3. Tingkat pemahaman seseorang guru cenderung menurun serta motivasi yang rendah maka akan menghambat yang diperlukan guru untuk mencapai prestasi tinggi.
4. Berkaitan dengan pernyataan no 1 dan 2 bahwa kepemimpinan kepala sekolah juga dapat mempengaruhi kinerja guru. Padahal pengambilan keputusan yang baik menjadi tolak ukur kepemimpinan yang baik pula.
5. Seringnya kepala sekolah meninggalkan sekolah dengan alasan ke Dinas Pendidikan, mengikuti pelatihan/workshop, dan sebagainya dapat memberikan hasil negatif bagi kinerja guru-gurunya di sekolah.

## **1.3 Pembatasan Masalah**

Mengingat banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja guru SMK Swasta di Kecamatan Medan Tuntungan sebagaimana yang diuraikan di latar belakang masalah dan identifikasi masalah, maka perlu dilakukan pembatasan masalah. Pembatasan masalah dilakukan karena keterbatasan waktu, biaya, peralatan dan kendala lainnya. Penelitian ini hanya difokuskan pada beberapa

variabel yang diduga dapat berpengaruh terhadap kinerja guru-guru di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan yaitu budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan?
3. Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan ?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan ?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Kecamatan Medan Tuntungan ?
6. Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel *Intervening* di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan ?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel *Intervening* di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan ?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* di SMK Swasta di kecamatan Medan Tuntungan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel *Intervening* di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel *Intervening* di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan secara umum dapat bermanfaat terhadap pengembangan manajemen pendidikan terutama pada teori manajemen, khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan kinerja guru SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan.
2. Secara Praktis
  - 1) Dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen berupa keterkaitan variabel budaya organisasi, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan.
  - 2) Sebagai masukan bagi guru untuk dapat meningkatkan kinerjanya dengan cara menambah pengetahuan dan kemampuannya agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik bagi siswa khususnya tingkat Sekolah Menengah Kejuruan.



## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

##### **2.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dalam menentukan memotivasi, tujuan organisasi, perilaku pengikut guna mencapai tujuan untuk mempengaruhi kelompok dan budayanya (Rivai, 2013). Sedangkan Robbins (2012), berpendapat bahwa kepemimpinan adalah keahlian untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Siagian (2010) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk mempengaruhi orang lain (bawahannya) sekedemikian rupa sehingga individu tersebut mau melakukan keinginan pemimpin walaupun hal itu mungkin tidak disenanginya secara pribadi.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sebuah instansi pendidikan. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan, tindakan Kepala sekolah tidak secara langsung mengenai objek pendidikan. Guru serta staf karyawan merupakan perantara untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah adalah pendidik yang diberikan tanggungjawab yang lebih tinggi untuk memimpin sebuah instansi pendidikan karena memiliki kemampuan untuk memimpin dan mengarahkan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kepemimpinan menurut Hasibuan (2013) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, supaya mau bekerja sama dan bekerja secara produktif guna mencapai tujuan organisasi. Thoah (2010) menyatakan bahwa, kepemimpinan merupakan proses yang mempengaruhi perilaku orang lain atau

pengikut untuk melakukan aktivitas-aktivitas serta memotivasi bawahan untuk bekerja sama sehingga sasaran kelompok atau organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Dari defenisi-defenisi di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah proses memimpin dengan kemampuan mempengaruhi, mengarahkan maupun mendorong bawahan yang dilakukan oleh ketua program studi untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Fungsi Kepemimpinan**

Keberhasilan pengelolaan suatu organisasi ditentukan oleh keberhasilan pendayagunaan sumber daya manusia. Keberhasilan tersebut sangat dipengaruhi oleh adanya pemimpin yang dapat mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Oleh sebab itu, seorang pemimpin hendaknya mengetahui dan melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin dengan baik.

Siagian (2012), berpendapat bahwa fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, antara lain:

- a. Pemimpin selaku penunjuk arah jalan usaha guna pencapaian tujuan.
- b. Pemimpin selaku wakil juru bicara dari berbagai organisasi dalam hubungan dengan pihak di luar organisasi.
- c. Pimpinan selaku mediator yang handal, khususnya hubungan dalam menangani situasi konflik
- d. Pimpinan selaku komunikator yang efektif
- e. Pimpinan selaku integrator yang efektif, objektif, rasional dan netral.

### 2.1.3 Jenis - Jenis Kepemimpinan

Berbagai teori yang mengungkapkan mengenai kepemimpinan, sehingga muncul berbagai jenis-jenis kepemimpinan yang mudah dipahami dan juga diterapkan pada saat ini. Kekurangan dan kelebihan dalam penerapan semua jenis kepemimpinan perlu memperhatikan banyak hal. Jenis- jenis kepemimpinan terbagi menjadi 6, yaitu:

- a. **Koersif.** Jenis kepemimpinan ini biasa disebut dengan kepemimpinan otoriter. Seorang pemimpin pada jenis ini akan memerintah sendiri sesuai dengan kehendaknya tanpa ada orang yang bisa menolak semua perintahnya. Menurut pendapatnya seorang bawahan akan bekerja hanya jika diperintah. Selain itu pemimpin ini sudah menentukan ketentuan dari awal sehingga pada saat pelaksanaannya tidak ada usulan atau rencana dari bawahannya. Bawahan hanya tinggal menjalankan apa saja tugasnya dalam menjalankan semuanya sesuai dengan kehendak hati sang pemimpin.
- b. **Otoritatif.** Jenis pemimpin ini bukan jenis pemimpin yang otoriter, akan tetapi pemimpin yang mendapatkan kekuasaan dengan persetujuan dan kejelasan visi yang ia paparkan. Seorang pemimpin bergerak menuju yang akan menjadikan orang lain sebuah visi yang sudah ditentukan dengan bersemangat karena ia akan memberikan penghargaan yang pantas dan tujuan yang jelas tidak hanya untuk jangka pendek tetapi juga untuk jangka panjang. Perubahan-perubahan yang dilakukan pemimpin untuk mencapai visi dari organisasi tersebut. Pemimpin jenis ini mudah mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dan memiliki rasa percaya diri yang tinggi.

- c. **Afiliatif.** Kepemimpinan yang afiliatif ialah memberikan jalan bagi anggotanya yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk bertindak. Seorang pemimpin yang mendahulukan kebahagiaan dari setiap anggotanya. Dalam memberikan ide setiap anggotanya memiliki kesempatan yang sama untuk kemajuan dari organisasi. Pemimpin ini akan amat sangat disenangi oleh semua anggotanya karena memiliki sifat terbuka dalam semua organisasi.
- d. **Demokratis.** Kepemimpinan jenis ini mendahulukan pendapat untuk mengambil keputusan dari setiap anggota sehingga setiap masalah dapat diselesaikan dengan cara musyawarah dan mufakat. Kepemimpinan ini hampir sama dengan kepemimpinan afiliatif akan tetapi perbedaannya adalah seorang pemimpin yang tidak mendahulukan kebahagiaan dari anggotanya akan tetapi tujuan keterbukaan adalah untuk bisa tercapainya kerjasama sehingga saling paham satu sama lain. Keputusan pemimpin mengambil suara sesuai dengan suara terbanyak dari anggota.
- e. **Pacesetting.** Jenis kepemimpinan ini menyebutkan bahwa seorang pemimpin menuntut atau membutuhkan kesempurnaan dari anggotanya. Pemimpin ini membuat sebuah standar yang wajib dipenuhi oleh anggotanya guna tercapai apa saja yang diinginkannya. Apabila apa yang dikerjakan tidak sesuai dengan standar yang pemimpin tetapkan, maka ia akan mengambil alih tugas dari anggotanya. Pemimpin tidak segan-segan untuk mengganti anggota dengan orang lain jika dia merasa tidak cocok atau tidak memenuhi standar.
- f. **Coaching.** Jenis kepemimpinan menuntut kesempurnaan dari anggotanya pemimpin ini hampir sama dengan kepemimpinan pacesetting. Akan tetapi jenis pemimpin ini menentukan setiap orang ketentuan yang berbeda-beda.

Pemimpin ini menuntut masing-masing anggotanya untuk berkembang sesuai dengan bakat dan kemampuan yang dimiliki. Karena pemimpin ini berpendapat bahwa dengan berkembangnya setiap anggota maka akan berkembang juga organisasi yang dipimpinnya.

#### **2.1.4 Indikator-indikator Kepemimpinan**

Menurut Syamsul (2012) terdapat 3 indikator dalam kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

- a. **Kepemimpinan Direktif.** Kepemimpinan yang tidak mengharapkan partisipasi dari bawahan. Bawahan dituntut untuk mengerjakan perintah sesuai instruksi dan pengarahan yang diberikan.
- b. **Kepemimpinan yang Mendukung (Suportif Leadership).** Pemimpin mesti mempunyai kesediaan menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya.
- c. **Kepemimpinan Partisipasif.** Pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahannya. Karyawan dapat memberikan masukan dan ide-ide dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan. Pengambilan keputusan masih tetap berada pada pemimpin

Selanjutnya menurut Rivai (2013), indikator kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
  - a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
  - b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya
2. Kemampuan yang efektifitas

- a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
  - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
  - c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
3. Kepemimpinan yang partisipatif
    - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
    - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
    - c. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
  4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
    - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
    - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
  5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
    - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
    - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Definisi budaya organisasi telah banyak tersebut secara sederhana, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dirasakan penting dan tentunya dirasakan memiliki manfaat langsung maupun tak langsung dikemukakan oleh para pakar. Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr (1996) mengemukakan budaya organisasi merupakan sejumlah pemahaman penting seperti norma, sikap, dan keyakinan,

yang dimilikibersama oleh anggota organisasi. Robbins (2006) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi sesuai dengan sistem yang diatur dalam organisasi untuk meraih tujuan yang memiliki makna bersama. Budaya organisasi merupakan perpaduan nilai- nilai, keyakinan, asumsi-asumsi, pemahaman, dan harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang mereka hadapi.

Menurut Elfrianto (2020) nilai – nilai budaya yang ditanamkan oleh kepemimpinan akan dapat meningkatkan kemauan, kejujuran, kesetiaan, kebanggaan dan selanjutnya menciptakan efektivitas kerja. Dengan memperkuat budaya organisasi, akan terwujud jika semua komponen dalam organisasi saling mendukung, mulai dari pegawai, guru hingga tingkat kepemimpinan.

Menurut Yulk (2009) menjelaskan fungsi utama dari budaya adalah membantu memahami dan menentukan bagaimana menanggapi yang karena mengurangi kecemasan, ketidakpastiaan, dan kebingunan. Penjelasan ini menggambarkan, bahwa organisasi yang mempunyai budaya yang baik menjadikan organisasi itu lebih yakin dan lebih pasti untuk memastikan sasaran atau tujuan yang ditetapkan.

Menurut Elfrianto (2020) nilai-nilai budaya yang ditanamkan oleh kepemimpinan akan dapat meningkatkan kemauan, kejujuran, kesetiaan, kebanggaan dan selanjutnya menciptakan efektivitas kerja. Dengan memperkuat budaya organisasi, akan terwujud jika semua komponen dalam organisasi saling mendukung, mulai dari pegawai, guru hingga tingkat kepemimpinan.

Berdasarkan pandangan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik akan mengarah pada perilaku individu yang mengacu pada norma serta nilai-nilai untuk mendapatkan makna bersama melalui anggota-anggota dan melahirkan tujuan bersama dalam organisasi. Membangun organisasi yang baik adalah hal yang wajar yang dilakukan oleh individual maupun kelompok dalam suatu pekerjaan, karna dengan adanya organisasi yang baik maka akan membentuk pekerjaan yang baik pula.

### **2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Terdapat beberapa fungsi dari budaya organisasi menurut Robbin (2006, hal. 294) yaitu sebagai berikut :

- a) Budaya memiliki suatu peran batas – batas penentu yaitu budaya yang menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b) Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- c) Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- d) Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan social yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus diaktakan dan dilakukan karyawan.
- e) Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.



### 2.2.3 Karakteristik -Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2006) menyatakan budaya organisasi merupakan sesuatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama, pengertian bersama ini. Dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi, yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemandirian. Lebih jelasnya karakter diatas dapat diuraikan indikatornya sebagai berikut:

- a) **Inovasi dan pengambilan resiko.** Tingkat daya pendorong pegawai untuk resiko untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Dalam hal ini, budaya organisasi yang baik dapat mendorong para pegawainya untuk berani mengambil resiko dalam bekerja.
- b) **Perhatian terhadap detail.** Tingkat beban yang di arahkan kepada pegawai untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail
- c) **Orientasi hasil.** Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d) **Orientasi orang.** Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu. Hal ini mengidentifikasi bahwa organisasi ini memandang SDM adalah bagian paling penting dalam keseluruhan proses yang ada di organisasi. Organisasi sejenis ini memperlakukan pegawai dengan fleksibilitas yang tinggi dan menjadi hubungan di antara pegawai dan menjadi (kepala) yang sangat hangat.
- e) **Orientasi tim.** Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasi sekitar tim-tim, bukannya individu-individu. Dalam organisasi yang sangat besar, seringkali

harus beroperasi pada tim-tim kecil yang sangat efektif. Dengan tim tersebut, organisasi dapat menyelesaikan berbagai jenis pekerjaan dengan lebih cepat dan efektif.

- f) **Keagresifan.** Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai. Hal ini mengidentifikasi bahwa organisasi memandang keproaktif adalah di atas segalanya.
- g) **Kemampuan.** Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status daripada pertumbuhan. Dalam hal ini budaya organisasi memfokuskan pada kedinamisan dan pertumbuhan. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah karakteristik/ciri khas yang dimiliki oleh organisasi yang dianut oleh anggota organisasi.

#### **2.2.4 Indikator-Indikator Budaya Organisasi**

Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi menurut Robins (2006) yaitu sebagai berikut :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, merupakan pendorong karyawan tingkat daya untuk bersikap inovatif dan berani ambil resiko.
  - a) Karyawan di beri kesempatan untuk memberikan atau berinovasi gagasan baru.
  - b) Karyawan di beri dukungan dalam mengambil setiap keputusan.
  - c) Karyawan berani menanggung resiko dalam tanggung jawabnya.
- 2) Perhatian terhadap detail, merupakan tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketetapan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
  - a) Karyawan dapat bekerja dengan tepat waktu.
  - b) Kecermatan menyelesaikan pekerjaan karyawan.

- c) Setiap pekerjaan karyawan mampu menganalisis dengan rinci.
  - d) Hasil pekerjaan karyawan dapat dijelaskan kepada pimpinan secara rinci.
- 3) Orientasi terhadap hasil, merupakan tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, bandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
- a) Target pekerjaan karyawan dapat terpenuhi.
  - b) Berfokus kepada target yang akan ditetapkan.
  - c) Bekerja secara sungguh-sungguh bagi organisasi.
  - d) Pimpinan memantau kinerja karyawan
- 4) Orientasi terhadap individu, merupakan tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek – efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
- a) Dengan rekan kerja terjalin hubungan yang baik.
  - b) Antara pimpinan dan karyawan terciptanya hubungan yang baik.
  - c) Atas pekerjaan yang telah diselesaikan organisasi memberikan tunjangan kinerja kepada karyawan.
- 5) Orientasi terhadap tim, merupakan tingkat aktivitas yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
- a) Karyawan dapat mengutamakan kepentingan kelompok.
  - b) Koordinasi dapat berjalan dengan baik antar kelompok.
  - c) Kebersamaan antar anggota tim dapat terjalin dengan baik
- 6) Agresivitas, merupakan tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
- a) Setiap karyawan mempunyai target yang jelas.

- b) Karyawan mempunyai semangat bekerja keras.
  - c) Karyawan dapat memberikan prestasi kerja.
  - d) Karyawan dapat berkompetisi untuk berkinerja maksimal.
  - e) Karyawan dapat memanfaatkan waktu untuk hal-hal positif.
- 7) Stabilitas, merupakan tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.
- a) terkait dengan pekerjaan organisasi menyediakan informasi.
  - b) Untuk memiliki performa kerja yang baik organisasi mampu mendorong karyawan.
  - c) Organisasi dapat membuat rasa nyaman karyawan dalam bekerja.

Sedangkan menurut Andrew brown dalam Wirawan (2010) mengemukakan indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut

- 1) **Pelaksanaan norma.** Norma adalah perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang di anggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan di kontrol.
- 2) **Pelaksanaan nilai-nilai.** Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan.
- 3) **Kepercayaan dan filsafat.** Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi , misalnya kepercayaan bahwa memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi.

- 4) **Pelaksanaan kode etik.** Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.
- 5) **Pelaksanaan seremoni.** Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.
- 6) **Sejarah organisasi.** Budaya organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi, budaya organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi

## 2.3 Motivasi

### 2.3.1 Pengertian Motivasi

Menurut Hasibuan (2014) motivasi berasal dari kata bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya untuk mencapai kepuasan.

Begitu pentingnya peranan guru dalam keberhasilan peserta didik maka hendaknya guru mampu beradaptasi dengan berbagai perkembangan yang ada dan meningkatkan kompetensinya sebab guru pada saat ini bukan saja sebagai pengajar tetapi juga sebagai pengelola proses belajar mengajar. Sebagai orang

yang mengelola proses belajar mengajar tentunya harus mampu meningkatkan kemampuan dalam membuat perencanaan pelajaran, pelaksanaan dan pengelolaan pengajaran yang efektif, penilain hasil belajar yang objektif, sekaligus memberikan motivasi pada peserta didik dan juga membimbing peserta didik terutama ketika peserta didik sedang mengalami kesulitan belajar (Kemal, 2019).

Motivasi adalah sebagai gaya dorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, tenaga dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, Siagian (2012). Sedangkan menurut Bangun (2012) yaitu, “motivasi adalah suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (*Tobehave*) secara teratur”. Kemudian pengertian lain dari motivasi menurut Manullang (2013) yaitu, “motivasi adalah suatu kekuatan yang muncul dari diri manusia untuk mengejar sesuatu keinginan, mendorong semangat dan tujuan tertentu”.

Sedangkan pengertian motivasi menurut Sutrisno (2011) yaitu suatu aktivitas tertentu yang mendorong seseorang untuk melakukannya, oleh karena itu motivasi kerap kali dapat diartikan sebagai faktor pendorong tingkah laku seseorang. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seorang cenderung memiliki faktor yang mendorong suatu aktivitas tersebut.

Dari defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan semangat untuk bertindak terhadap berbagai proses perilaku individu dengan mempertimbangkan arah, ketekunan dan intensitas pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, menjaga, mengarahkan, bersifat terus menerus, menunjukkan intensitas dan adanya tujuan.

### 2.3.2 Tujuan Motivasi

Motivasi kerja memang menjadi tolak ukur perusahaan terhadap karyawan yang sudah lama bekerja. Dibawah ini dituliskan ada tujuan dan manfaat yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Adapun tujuan motivasi menurut Saydam dalam Kadarisman (2013, hal. 291) adalah sebagai berikut :

a) **Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.**

Dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangan-kekurangannya.

b) **Meningkatkan gairah dan semangat kerja.**

Persoalan-persoalan manusia (pegawai) hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis pegawai, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja.

c) **Meningkatkan disiplin kerja.**

Disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut. Dengan demikian, pimpinan organisasi sebelum memberikan motivasi kepada pegawainya, harus terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif pegawai sehingga mau bekerja dengan baik. Apa yang mendorongnya supaya pegawai bersedia memberikan waktunya, tenaganya dan pikirannya untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi yang menjadi tepat kerjanya.

d) **Meningkatkan prestasi kerja.**

Biasanya keinginan untuk berprestasi akan menjadi dambaan yang dapat mendorong pegawai yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan. Pencapaian prestasi dalam melakukan pekerjaan akan

menggerakkan pegawai yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

- e) **Meningkatkan rasa tanggung jawab.** Seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pada sewaktu-waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab tersebut bukan saja atas hasil pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.
- f) **Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.** Dapat dikemukakan bahwa tidak ada pegawai yang senang bekerja ditempat kerja yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para pegawainya.
- g) **Menumbuhkan loyalitas karyawan.** Dapat dikemukakan bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para pegawai yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

Sedangkan tujuan motivasi menurut Sunyoto (2013) adalah sebagai berikut :

- a. Mendorong semangat dan gairah kerja karyawan
- b. Meningkatkan kepuasan dan moral kerja karyawan
- c. Memaksimalkan produktivitas karyawan
- d. Mempertahankan kestabilan dan loyalitas karyawan
- e. Meningkatkan menurunkan dan kedisiplinan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan sumber pengadaan karyawan
- g. Mewujudkan hubungan dan suasana kerja yang baik
- h. Mengoptimalkan partisipasi dan kreativitas karyawan



- i. Menaikkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas karyawan.

### **2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Dibawahini ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut para ahli. Menurut Frederick Herzberg dalam Noor (2013) terbagi atas dua faktor yaitu sebagai berikut :

#### **1. Faktor pemuas (motivation factor)**

Yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (konsisi intrinstik), antara lain:

- a) Prestasi yang diraih
- b) Pengakuan orang lain
- c) Tanggung jawab
- d) Peluang untuk maju
- e) Kepuasan kerja itu sendiri
- f) Kemungkinan pengembangan karir

#### **2. Faktor pemelihara (maintenance faktor)**

Yang merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Yang dikualifikasikan kedalam faktor ekstrinsik, meliputi :

- a) Kompensasi
- b) Keamanan dan keselamatan kerja
- c) Kondisi kerja
- d) Status
- e) Prosedur perusahaan

- f) Mutu dari supervise teknis dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan

Sedangkan faktor lain dari motivasi menurut Sutrisno (2011) menyatakan bahwa “faktor-faktor motivasi dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal yang berasal dari karyawan”. Adapun penjelasan dari kedua faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut :

#### 1. Faktor Internal

Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :

- a. **Keinginan untuk dapat hidup.** Merupakan keinginan untuk dapat hidup setiap manusia di muka bumi ini yang hidup. Untuk mempertahankan hidup ini mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.
- b. **Keinginan untuk dapat memiliki.** Keinginan mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan untuk dapat memiliki benda. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
- c. **Keinginan untuk memperoleh penghargaan.** Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.
- d. **Keinginan untuk memperoleh pengakuan.** Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal :
  - 1) Terwujudnya penghargaan pada prestasi
  - 2) Terwujudnya hubungan kerja yang kompak dan harmonis
  - 3) Terwujudnya pimpinan yang adil dan bijaksana, dan

4) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

- e. **Keinginan untuk berkuasa.** Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

## 2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah :

- a. **Kondisi lingkungan kerja.** Lingkungan pekerjaan adalah seluruh sarana dan prasarana pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan.
- b. **Kompensasi yang memadai.** Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
- c. **Supervisi yang baik.** Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah membimbing kerja para karyawan, memberikan pengarahan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- d. **Adanya jaminan kerja.** Mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan setiap orang yang mau bekerja mati-matian, kalau yang bersangkutan merasa dalam melakukan pekerjaan ada jaminan karier yang jelas.
- e. **Status dan tanggung jawab.** Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan impian setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya

mengharapkan penghasilan semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

- f. **Peraturan yang fleksibel.** Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan prosedur dan sistem kerja yang harus ditaati oleh semua karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat disebut dengan peraturan yang berlaku, melindungi para karyawan dan bersifat mengatur.

#### **2.3.4 Indikator Motivasi**

Dengan mengukur motivasi kerja maka perusahaan dapat melihat tingkat motivasi yang dibutuhkan perusahaan jika tidak sesuai maka tugas perusahaan adalah meningkatkan motivasi karyawan. Menurut Wibowo (2011), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi :
  - a. Target kerja
  - b. Kualitas kerja
  - c. Tanggung jawab
  - d. Resiko
2. Kebutuhan memperluas pergaulan
  - a. Komunikasi
  - b. Persahabatan
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan
  - a. Pemimpin
  - b. Duta perusahaan
  - c. Keteladanan

Sedangkan indikator lain mengenai motivasi menurut Mangkunegara (2017) adalah sebagai berikut :

- a. Kerja keras. Pencapaian prestasi kerja keras sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atau bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.
- b. Orientasi masa depan. Didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan ke depan yang nyata dan di aplikasikan dalam pekerjaan.
- c. Tingkat cita-cita yang tinggi. Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimiliki.
- d. Orientasi tugas dan keseriusan tugas. Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal
- e. Usaha untuk maju. Usaha untuk maju didasarkan atas pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaan.
- f. Ketekunan bekerja. Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk tetap selalu bekerja dengan baik.
- g. Hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.
- h. Pemanfaatan waktu. Waktu yang digunakan wujud oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Dalam hal pengukuran motivasi kerja maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

## **2.4 Kinerja Guru**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja Guru**

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2017) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya”.

Selanjutnya pengertian kinerja menurut Kasmir (2016), “kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun”. Kemudian pengertian kinerja menurut Miner dalam Sutrisno (2011), “kinerja adalah bagaimana seseorang yang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya”.

Sedangkan pendapat lain menjelaskan menurut Atmosoprapto dalam Agustini (2011) bahwa “kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*output*) yang di capai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran”.

Kinerja guru merupakan elemen sinergis yang harus di kembangkan untuk menghasilkan tenaga pendidik yang professional dan mampu melahirkan proses

pendidikan yang relevan dengan tuntutan situasi, kondisi dan kebutuhan masyarakat pengguna lulusan. Dengan kinerja guru yang bermutu akan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga dapat meningkatkan mutu sekolah.

Peran serta guru dalam pendidikan sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Pasal 1 bahwa: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”.

Upaya perbaikan yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah, salah satunya dengan mengkaji berbagai faktor yang dimungkinkan mempengaruhi kinerja guru di sekolah. Banyak teori yang mengkaji tentang kinerja, salah satunya teori yang dikemukakan oleh Sitanggang (2017) yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah mekanisme individu (motivasi kerja, stres, kepercayaan, keadilan dan etika, pembelajaran, dan pengambilan keputusan); karakteristik individu (kepribadian dan nilai-nilai budaya, kemampuan); kelompok mekanisme (tim karakteristik, tim proses, kekuasaan dan pengaruh pemimpin, persepsi tentang kepemimpinan dan perilaku); dan mekanisme organisasi (struktur organisasi, iklim kerja).

Berdasarkan penjelasan dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil kerja atau kemampuan kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya.

### **2.4.2 Manfaat Penilaian Kinerja**

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (appraisal). Menurut Simamora (2004), motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan. Bila penilaian ini dilakukan secara benar memungkinkan para karyawan mengetahui secara baik mereka bekerja untuk perusahaan.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan, suatu program penilaian kinerja yang obyektif memberikan kepada perusahaan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan guna memperbaiki prestasi.

### **2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a. Efektifitas dan efisiensi. Dalam hubungannya dengan kinerja, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektifitas dan efisiensi.
- b. Otoritas dan tanggung jawab. Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah di delegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpah tindih tugas, masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.



- c. Disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan kejiwaan seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau memenuhi segala peraturan yang telah ditentukan.
- d. Inisiatif. Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi, Sutrisno, (2011).

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi pencapaian kerja menurut Mangkunegara (2013) adalah sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill) yang artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang di harapkan. Oleh karena itu pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja yang maksimal (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

#### **2.4.4 Indikator-Indikator Kinerja Guru**

Dalam Undang-Undang No.14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 10 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 Bab II Pasal 3 tentang

Kompetensi dan Sertifikasi. Disebutkan terdapat empat kompetensi guru yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu:

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelolah pembelajaran peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. Kompetensi pedagogik dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:

1. Landasan pendidikan atau pemahaman wawasan
2. Pengembangan potensi peserta didik dan pemahaman terhadap peserta didik dan
3. Pengembangan silabus atau kurikulum.
4. Merancangan sistem pembelajaran
5. Melaksanakan proses pembelajaran yang dialogis dan mendidik.
6. Mengevaluasi hasil belajar
7. Memanfaatkan teknologi pembelajaran
8. Mengembangkan peserta didik berbagai potensi yang dimiliki untuk mengaktualisasikan

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, arif, beribawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.

Kompetensi kepribadian sekurang-kurangnya mencakup sebagai berikut:

1. Kepribadian yang stabil, mantap dan dewasa
2. Kepribadian yang arif, disiplin, beribawa dan bijaksana

3. Kepribadian yang bertaqwa, beriman dan berakhlak mulia
4. Kepribadian yang jujur, demokrasi dan sportif.
5. Kepribadian menjadi pribadi yang baik bagi peserta didik dan masyarakat
6. Secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri
7. Mengembangkan diri secara berkelanjutan dan mandiri.

#### c. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk:

1. Berkomunikasi dengan lisan, fungsional atau tulis.
2. Bergaul dengan efektif dengan sesama pendidik, peserta didik, pimpinan satuan pendidikan, tenaga kependidikan, wali peserta didik atau orang tua.
3. Bergaul dengan santun terhadap masyarakat sekitar dengan menciptakan norma serta sistem yang berlaku
4. Menerapkan semangat kebersamaan dan prinsip persaudaraan yang sejati

#### d. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang diterapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi profesional sekurang-kurangnya meliputi penguasaan:

1. Materi pembelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan kelompok mata pelajaran yang akan diampu
2. Konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013) untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas Kerja. Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan/instansi sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan/instansi tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kebersihan, dari kerja seseorang.
- b. Kuantitas Kerja. Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan/instansi adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.
- c. Keandalan. Keandalan seorang pegawai merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatankegiatan yang diinginkan perusahaan/instansi. Dimana seorang pegawai dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian dalam bekerja.

- d. Sikap. Sikap ini terdiri dari sikap seorang pegawai terhadap perusahaan/ instansinya, maupun sikap pegawai tersebut terhadap pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

## 2.5 Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan terhadap penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Billy Santris (2019) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi sebagai variabel Intervening Pada SMA Sutomo 1 Medan”

Dari hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa secara simultan kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi mempengaruhi kinerja guru pada SMA Sutomo 1 Medan dengan koefisien determinasi sebesar 63,1%. Secara parsial, kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru; komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru; motivasi memiliki peran sebagai variabel intervening antara kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru pada SMA Sutomo 1 Medan. Kualitas kepemimpinan SMA Sutomo 1 Medan harus lebih baik dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan dengan cepat dalam memimpin. Pemimpin harus lebih memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan guru, sehingga motivasi guru dapat ditingkatkan sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru SMA Sutomo 1 Medan.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Billy Santris dengan penelitian ini adalah adanya variabel budaya organisasi sebagai variabel baru dan motivasi kerja variabel *intervening* dan variabel komitmen organisasi

dihilangkan. Selain itu, penelitian ini dilakukan dengan subjek penelitian dilakukan di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan.

2. Penelitian Shanti Auliana (2021) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di MTSN se-Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh”

Dari hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa (1) Kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien dan P-Value sebesar 0,441 (0,000), (2) lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien dan P-Value sebesar 0,332 (0,002), (3) kepemimpinan kepala madrasah memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien dan P-Value 0,630 (0,000), (4) lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien dan P-Value -0,154 (0,171), (5) motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien dan P-Value sebesar 0,245 (0,151).

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Shanti Auliana dengan penelitian ini adalah adanya variabel budaya organisasi sebagai variabel baru dan motivasi kerja variabel *intervening* dan variabel lingkungan kerja dihilangkan. Selain itu, penelitian ini dilakukan dengan subjek penelitian dilakukan di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan.

3. Penelitian Rizky Nazia Muhandis (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya dan Motivasi Kerja Guru terhadap Profesionalisme Guru di Sekolah Muhammadiyah Paguyangan, Brebes”

Dari hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa (1) kepemimpinan kepala sekolah secara parsial tidak berpengaruh positif terhadap profesionalisme guru, (2) Budaya kerja berpengaruh positif terhadap profesionalisme guru, (3) motivasi kerja guru tidak berpengaruh positif terhadap profesionalisme guru, (4) kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja guru secara simultan berpengaruh positif terhadap profesionalisme guru, (5) kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara simultan tidak berpengaruh positif terhadap profesionalisme guru, (6) budaya dan motivasi kerja guru secara simultan berpengaruh terhadap profesionalisme guru, (7) kepemimpinan kepala sekolah, budaya dan motivasi kerja guru secara simultan berpengaruh positif terhadap profesionalisme guru.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Rizky Nazia Muhandis dengan penelitian ini adalah adanya variabel budaya organisasi sebagai variabel baru dan motivasi kerja variabel *intervening* dan variabel budaya serta Profesionalisme Guru dihilangkan. Selain itu, penelitian ini dilakukan dengan subjek penelitian dilakukan di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan.

4. Penelitian Sri Kartika Sari Antariksa (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening pada SD Tarakanita 3 Jakarta”

Dari hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Sri Kartika Sari Antariksa dengan penelitian ini adalah adanya variabel motivasi kerja variabel *intervening* dan variabel Kepuasan Kerja dihilangkan. Selain itu, penelitian ini dilakukan dengan subjek penelitian dilakukan di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan.

5. Penelitian Taufiq Ridho Kurniawan (2018) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Guru SMK Teuku Umar Semarang)”

Dari hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru, hal tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien jalur pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru sebesar 0,323, sedangkan total pengaruh tidak langsungnya 0,394. ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, hal tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien jalur pengaruh langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru sebesar 0,324, sedangkan total pengaruh tidak langsungnya 0,402, ada pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi



hubungan antara kompetensi guru terhadap kinerja guru, hal tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien jalur pengaruh langsung Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru sebesar 0,373, sedangkan total pengaruh tidak langsungnya 0,445.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Taufiq Ridho Kurniawan dengan penelitian ini adalah variabel motivasi kerja sebagai variabel baru yang berperan sebagai variabel *intervening* dan variabel Kompetensi Guru dan Kepuasan Kerja dihilangkan. Selain itu, penelitian ini dilakukan dengan subjek penelitian dilakukan di SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan.

## **2.6 Kerangka Konseptual**

Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan. organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para karyawannya.

Hubungan budaya organisasi dengan kinerja organisasi dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi maka akan baik kinerja

organisasi tersebut. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai dalam organisasi tersebut akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut kemudian diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual dan pada akhirnya akan menimbulkan kinerja organisasi.

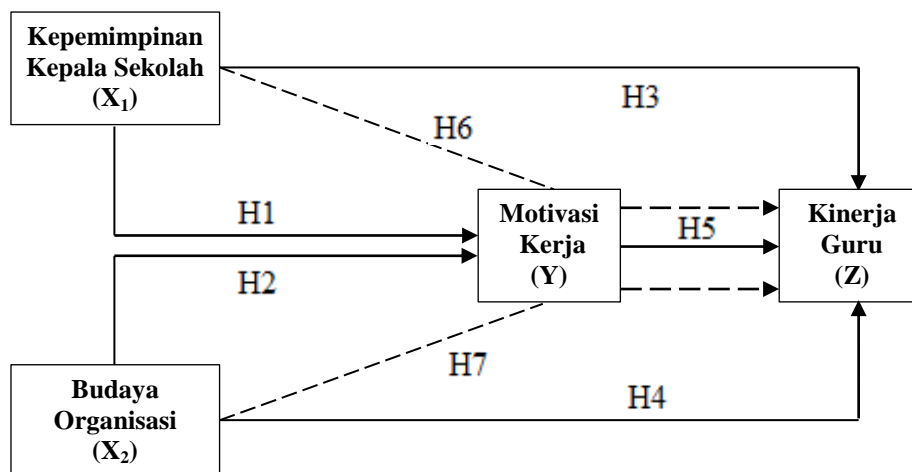
Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dalam meningkatkan prestasi kerja para bawahannya. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis dan kebutuhan non ekonomi. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Peranan Sumber Daya Manusia yaitu pegawai sebagai sumber tenaga kerja dalam suatu unit organisasi sangat dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas, baik berupa materi ataupun produk berupa jasa. Kinerja pegawai tersebut, saat ini menjadi pusat perhatian dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja yang memengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Analisis yang lebih

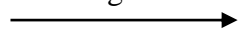
mengkosentrasikan pada kinerja, akan lebih memberikan penekanan pada faktor utama antara lain adalah motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan uraian kerangka konseptual yang telah dikemukakan kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

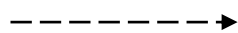


Gambar 2.1. Paridigma Penelitian

Keterangan



Pengaruh variabel X ke variabel Z.



Pengaruh variabel X ke variabel Z dengan variabel Y sebagai mediasi/intervening.

## 2.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas suatu rumusan masalah yang masih harus dibuktikan kebenarannya secara empiris. Kerangka pemikiran sebagaimana diuraikan diatas, maka hipotesis yang dapt dirumuskan dari peneliti ini adalah :

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja di SMK Kecamatan Medan Tuntungan.

H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja di SMK Kecamatan Medan Tuntungan.

- H<sub>3</sub> : Kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru di SMK Kecamatan Medan Tuntungan.
- H<sub>4</sub> : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru di SMK Kecamatan Medan Tuntungan.
- H<sub>5</sub> : Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru di SMK Kecamatan Medan Tuntungan.
- H<sub>6</sub> : Kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai variabel *Intervening* di SMK Kecamatan Medan Tuntungan.
- H<sub>7</sub> : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Kerja sebagai variabel *Intervening* di SMK Kecamatan Medan Tuntungan.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kausal komparatif yang bertujuan untuk menyelidiki kemungkinan hubungan sebab akibat yang ada, mencari kembali fakta yang mungkin menjadi penyebab melalui data tertentu. Penelitian kausal komparatif adalah penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki hubungan sebab-akibat berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang terjadi dan mencari faktor yang menjadi penyebab melalui data yang dikumpulkan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis yang digunakan adalah analisis statistik dengan analisis regresi. Penelitian ini dirancang dalam bentuk penelitian survey. Penelitian survey merupakan penelitian lapangan yang dilakukan terhadap beberapa sampel dari suatu populasi tertentu yang pengumpulan datanya dilakukan dengan menggunakan kuesioner (Zainal, 2007). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.

Data Primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Sugiyono (2013) menyatakan bahwa sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden. Setelah data yang dibutuhkan telah terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah mengolah, menganalisis dan memproses data untuk diperoleh kesimpulan dari penelitian ini. Analisis data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif.

### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada SMK Kecamatan Medan Tuntungan. Sedangkan waktu penelitian dilakukan bulan Juni 2022 sampai dengan September 2022. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3.1**  
**Jadwal Kegiatan Penelitian**

No	Kegiatan	Juni 2022				Juli 2022				Agustus 2022				September 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■															
2	Penyusunan Proposal		■	■													
3	Bimbingan dan Perbaikan Proposal				■	■											
4	Seminar Proposal						■										
5	Riset dan Pengumpulan Data						■	■	■								
6	Penyusunan Tesis									■	■						
7	Bimbingan dan Perbaikan Tesis												■				
8	Seminar Hasil													■			
9	Sidang Tesis														■		

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2012) “Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang akan diteliti yang mempunyai kuantitas (jumlah) dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari, ada pun yang menjadi kesimpulan bahwa “Populasi penelitian ini adalah seluruh guru pada SMK Swasta Kecamatan Medan Tuntungan yang berjumlah 112 orang.”

#### 3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2012) sampel adalah sebagian dari jumlah populasi dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menentukan jumlah sampel dari suatu populasi dapat menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n : ukuran sampel  
 N : ukuran populasi  
 e : tingkat kesalahan,  
 $\alpha = 0,05$

Besarnya populasi dalam penelitian ini yaitu 112 guru, maka sampel yang dijadikan responden dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$n = \frac{112}{1 + 112(0,05)^2} = \frac{112}{1 + 112(0,0025)} = \frac{112}{1,28} = 87,5$$

Hasil dari rumus Isaac & Michael menunjukkan sampel yang dapat digunakan sebanyak 87,5 namun hasil tersebut digenapkan menjadi 88 orang. Berikut adalah pengambilan jumlah sampel guru masing-masing sekolah yang akan diteliti di SMK Medan Tuntungan.

$$\frac{\text{Jumlah Guru}}{\text{Jumlah Populasi}} \times \text{Jumlah sampel}$$

**Tabel 3.2. Daftar Jumlah Guru SMK Medan Tuntungan**

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Jumlah Sampel Sekolah
1	SMKS Pencawan 1	50	39
2	SMKS Mulia Pratama	21	17
3	SMKS Kesehatan Wirahusada Medan	13	11
4	SMK Swasta Gelora Jaya Nusantara	17	14
6	SMKS TI Palapa Medan	9	7
<b>Jumlah</b>		<b>112</b>	<b>88</b>

### **3.4 Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah penjabaran lebih lanjut tentang definisi konsep yang di klasifikasikan dalam bentuk variabel sebagai petunjuk untuk mengukur dan mengetahui baik buruknya pengukuran dalam suatu penelitian.

#### **3.4.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Indikator kepemimpinan yaitu kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik, kemampuan yang efektivitas, kepemimpinan yang partisipatif, kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu dan kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

#### **3.4.2 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi sesuai dengan sistem yang diatur dalam organisasi untuk meraih tujuan yang memiliki makna bersama. Dalam pengamatan yang lebih seksama serangkaian karakteristik yang penting bagi suatu organisasi, yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orainetasi tim, keagresifan dan kemantapan.

#### **3.4.3 Motivasi**

Motivasi adalah sebagai gaya dorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, tenaga dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan motivasi memiliki tujuan ialah mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas



karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan dan mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

#### **3.4.4 Kinerja Guru**

kinerja guru merupakan hasil kerja atau kemampuan kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu efektifitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin kerja dan Inisiatif

#### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Arikunto menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan (Arikunto, 2006). Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan dengan menggunakan angket (questioner). Angket merupakan instrumen pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden. Angket tersebut akan memuat pertanyaan sebanyak 160 item dengan perincian sebagai berikut:

1. Untuk variabel Budaya Organisasi, peneliti memberikan pertanyaan sebanyak 40 item.
2. Untuk Variabel Motivasi, peneliti memberikan pertanyaan sebanyak 40 item.
3. Untuk Variabel Kepemimpinan, peneliti memberikan pertanyaan sebanyak 40 item.

4 Untuk Variabel Kinerja Guru, peneliti memberikan pertanyaan sebanyak 40 item.

Untuk proses pengolahan data dalam perhitungan masing-masing indikator maka peneliti menggunakan *Skala likert* dengan memberikan pilihan jawaban dengan tingkatan sebagai berikut:

- a. Selalu (SL) diberi nilai 4
- b. Sering (SR) diberi nilai 3
- c. Kadang-Kadang (KK) diberi nilai 2
- d. Tidak Pernah (TP) diberi nilai 1

Peneliti membuat angket untuk instrumen budaya organisasi, motivasi, kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru dengan kisi-kisi sebagai berikut:

**Tabel 3.3. Kisi-Kisi Angket**

Variabel	Sub Variabel	Indikator	No Butir Soal
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) <b>Rivai (2013)</b>	1) Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing</li> <li>• Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
	2) Kemampuan yang efektifitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan</li> <li>• Menyelesaikan tugas tepat waktu</li> <li>• Hadir tepat waktu dan tidak terlambat</li> </ul>	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	3) Kepemimpinan yang partisipatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengambilan keputusan secara musyawarah</li> <li>• Dapat menyelesaikan masalah secara tepat</li> <li>• Mampu dalam meniliti masalah yang terjadi pada pekerjaan</li> </ul>	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27

	4) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi</li> <li>• Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target</li> </ul>	28, 29, 30
	5) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.</li> <li>• Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan</li> </ul>	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39
Budaya Organisasi (X2) <b>Robins (2006)</b>	1) Inovasi dan pengambilan resiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru diberi kesempatan untuk berinovasi atau memberikan gagasan baru.</li> <li>• Guru diberi dukungan untuk mengambil keputusan.</li> <li>• Guru berani mengambil resiko dalam tanggung jawabnya</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
	2) Perhatian terhadap detail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru mampu bekerja tepat waktu.</li> <li>• Kecermatan Guru dalam menyelesaikan pekerjaannya.</li> <li>• Guru mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan rinci.</li> <li>• Hasil kerja guru dapat dijelaskan secara rinci kepada pimpinan</li> </ul>	11, 12, 13, 14, 15
	3) Orientasi terhadap hasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru dapat memenuhi target pekerjaannya.</li> <li>• Berfokus pada target yang akan ditetapkan.</li> <li>• Bekerja secara optimal bagi organisasi.</li> <li>• Pimpinan memonitor kinerja bawahannya</li> </ul>	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24
	4) Orientasi terhadap individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja.</li> <li>• Terciptanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan.</li> <li>• Organisasi memberikan tunjangan kinerja kepada guru</li> </ul>	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34

		atas pekerjaan yang telah diselesaikan	
	5) Orientasi terhadap tim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru dapat mementingkan kepentingan kelompok.</li> <li>• Koordinasi berjalan dengan baik antar kelompok.</li> <li>• Kebersamaan antar anggota tim terjalin dengan baik</li> </ul>	35, 36, 37, 38, 39, 40
<b>Motivasi (Y)</b>  <b>Wibowo (2011)</b>	1) Kebutuhan untuk berprestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Target kerja</li> <li>• Kualitas kerja</li> <li>• Tanggung jawab</li> <li>• Resiko</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
	2) Kebutuhan memperluas pergaulan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi</li> <li>• Persahabatan</li> </ul>	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
	3) Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin</li> <li>• Duta perusahaan</li> <li>• Keteladanan</li> </ul>	32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40
<b>Kinerja Guru (Z)</b>  <b>Mangkunegara (2013)</b>	2) Kualitas kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan/instansi sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan/instansi tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kebersihan, dari kerja seseorang.</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
	3) Kuantitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan/instansi adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.</li> </ul>	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21
	4) Keandalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keandalan seorang pegawai merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatankegiatan yang diinginkan perusahaan/instansi. Dimana seorang pegawai dapat dikatakan handal jika dapat</li> </ul>	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33

		mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian dalam bekerja.	
	5) Sikap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sikap ini terdiri dari sikap seorang pegawai terhadap perusahaan/ instansinya, maupun sikap pegawai tersebut terhadap pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.</li> </ul>	34, 35, 36, 37, 38, 39, 40

### 3.5.1 Uji Instrumen penelitian

Menurut Arikunto (2006:134), instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

#### a. Uji Validitas Angket

Uji Validitas adalah suatu derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Uji validitas ini akan menghasilkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukuran (Sitompul, 2017). Pengujian validitas tiap butir pertanyaan digunakan analisis atas pertanyaan, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir.

Kriteria digunakan dalam penentuan kesahihan apakah butir soal atau dimensi merupakan konstruksi yang valid untuk masing-masing dimensi, dan variabel dengan membandingkan hasil perhitungan dan nilai kritis pada tabel sebagai berikut:

- a. Jika koefisien korelasi hitung  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ , maka butir soal tersebut merupakan konstruksi yang valid untuk masing-masing dimensi, dan variabel.
- b. Jika koefisien korelasi hitung  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir tersebut merupakan butir yang tidak valid.

Pada penelitian ini, uji validitas angket dilakukan di SMKS Muhammadiyah 9 Medan dan SMKS Muhammadiyah 8 Medan yang berada diluar kecamatan Medan Tuntungan dengan masing-masing variabel terdiri dari 40 item pernyataan. Adapun penghitungan uji validitas menggunakan SPSS 22 yang bertujuan untuk mengurangi resiko tingkat kesalahan dalam penghitungan data.

Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  nilai  $r_{hitung}$  diukur dengan *coefficient coreelation pearson* yaitu dengan menghitung korelasi antara score masing-masing indikator atau item pertanyaan dengan total score. Sedangkan nilai  $r_{tabel}$  didapatkan dari tabel pearson pada taraf signifikansi 0,05 (5%). Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada 30 responden diluar sampel penelitian (SMKS Muhammadiyah 9 Medan dan SMKS Muhammadiyah 8 Medan). Hasil uji Validitas dibantu dengan menggunakan program SPSS *versi 22.00* :

**Tabel 3.4. Ringkasan Validitas Angket Kepemimpinan Kepala Sekolah**

No Soal	r hitung	r tabel	Status
1	0,178	0,3610	Tidak Valid
2	0,189	0,3610	Tidak Valid
3	0,472	0,3610	Valid
4	0,425	0,3610	Valid
5	0,334	0,3610	Tidak Valid

6	0,462	0,3610	Valid
7	0,492	0,3610	Valid
8	0,329	0,3610	Tidak Valid
9	0,365	0,3610	Valid
10	-0,022	0,3610	Tidak Valid
11	0,538	0,3610	Valid
12	0,639	0,3610	Valid
13	0,489	0,3610	Valid
14	0,602	0,3610	Valid
15	0,423	0,3610	Valid
16	0,057	0,3610	Tidak Valid
17	0,495	0,3610	Valid
18	-0,041	0,3610	Tidak Valid
19	0,703	0,3610	Valid
20	0,256	0,3610	Tidak Valid
21	0,311	0,3610	Tidak Valid
22	0,385	0,3610	Valid
23	0,665	0,3610	Valid
24	0,436	0,3610	Valid
25	0,650	0,3610	Valid
26	0,410	0,3610	Valid
27	0,728	0,3610	Valid
28	0,550	0,3610	Valid
29	0,499	0,3610	Valid
30	0,539	0,3610	Valid
31	0,255	0,3610	Tidak Valid
32	0,412	0,3610	Valid
33	0,420	0,3610	Valid
34	0,516	0,3610	Valid
35	0,293	0,3610	Tidak Valid
36	0,363	0,3610	Valid
37	0,311	0,3610	Tidak Valid
38	0,267	0,3610	Tidak Valid
39	0,403	0,3610	Valid
40	0,131	0,3610	Tidak Valid

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan tabel 3.4 diperoleh nilai  $r$  hitung masing-masing pertanyaan pada angket  $> r$  tabel 0,3610, sehingga dapat dikatakan bahwa 26 butir pertanyaan pada angket kepemimpinan kepala sekolah dikategorikan valid.

**Tabel 3.5. Ringkasan Validitas Angket Budaya Organisasi**

No Soal	$r$ hitung	$r$ tabel	Status
1	0,609	0,3610	Valid
2	0,319	0,3610	Tidak Valid
3	0,425	0,3610	Valid
4	0,287	0,3610	Tidak Valid
5	0,355	0,3610	Tidak Valid
6	0,419	0,3610	Valid
7	0,562	0,3610	Valid
8	0,555	0,3610	Valid
9	-0,096	0,3610	Tidak Valid
10	0,300	0,3610	Tidak Valid
11	0,854	0,3610	Valid
12	0,420	0,3610	Valid
13	0,722	0,3610	Valid
14	0,464	0,3610	Valid
15	0,516	0,3610	Valid
16	0,299	0,3610	Tidak Valid
17	0,500	0,3610	Valid
18	0,470	0,3610	Valid
19	0,550	0,3610	Valid
20	0,339	0,3610	Tidak Valid
21	0,758	0,3610	Valid
22	0,710	0,3610	Valid
23	0,499	0,3610	Valid
24	0,580	0,3610	Valid
25	0,521	0,3610	Valid
26	0,698	0,3610	Valid
27	0,496	0,3610	Valid
28	0,499	0,3610	Valid
29	0,590	0,3610	Valid
30	0,432	0,3610	Valid
31	0,165	0,3610	Tidak Valid



32	0,549	0,3610	Valid
33	0,339	0,3610	Tidak Valid
34	0,491	0,3610	Valid
35	0,430	0,3610	Valid
36	0,363	0,3610	Valid
37	0,411	0,3610	Valid
38	0,246	0,3610	Tidak Valid
39	0,554	0,3610	Valid
40	0,328	0,3610	Tidak Valid

Berdasarkan tabel 3.5 diperoleh nilai r hitung masing-masing pertanyaan pada angket > r tabel 0,3610, sehingga dapat dikatakan bahwa 29 butir pertanyaan pada angket budaya organisasi dikategorikan valid.

**Tabel 3.6. Ringkasan Validitas Angket Motivasi Kerja**

No Soal	r hitung	r tabel	Status
1	0,494	0,3610	Valid
2	0,528	0,3610	Valid
3	0,382	0,3610	Valid
4	0,441	0,3610	Valid
5	0,570	0,3610	Valid
6	0,677	0,3610	Valid
7	0,448	0,3610	Valid
8	0,402	0,3610	Valid
9	0,539	0,3610	Valid
10	0,655	0,3610	Valid
11	0,401	0,3610	Valid
12	0,394	0,3610	Valid
13	0,228	0,3610	Tidak Valid
14	0,562	0,3610	Valid
15	0,579	0,3610	Valid
16	0,311	0,3610	Tidak Valid
17	0,538	0,3610	Valid
18	0,506	0,3610	Valid
19	0,354	0,3610	Tidak Valid
20	0,514	0,3610	Valid
21	0,381	0,3610	Valid

22	0,663	0,3610	Valid
23	0,605	0,3610	Valid
24	0,643	0,3610	Valid
25	0,493	0,3610	Valid
26	0,590	0,3610	Valid
27	0,662	0,3610	Valid
28	0,568	0,3610	Valid
29	0,647	0,3610	Valid
30	0,771	0,3610	Valid
31	0,209	0,3610	Tidak Valid
32	0,384	0,3610	Valid
33	0,266	0,3610	Tidak Valid
34	0,277	0,3610	Tidak Valid
35	0,586	0,3610	Valid
36	0,074	0,3610	Tidak Valid
37	0,222	0,3610	Tidak Valid
38	0,253	0,3610	Tidak Valid
39	0,354	0,3610	Tidak Valid
40	0,248	0,3610	Tidak Valid

Berdasarkan tabel 3.6 diperoleh nilai  $r$  hitung masing-masing pertanyaan pada angket  $>$   $r$  tabel 0,3610, sehingga dapat dikatakan bahwa 29 butir pertanyaan pada angket motivasi kerja dikategorikan valid.

**Tabel 3.7. Ringkasan Validitas Angket Kinerja Guru**

No Soal	$r$ hitung	$r$ tabel	Status
1	0,711	0,3610	Valid
2	0,388	0,3610	Valid
3	0,442	0,3610	Valid
4	0,464	0,3610	Valid
5	0,605	0,3610	Valid
6	0,434	0,3610	Valid
7	0,482	0,3610	Valid
8	0,578	0,3610	Valid
9	0,370	0,3610	Valid
10	0,716	0,3610	Valid
11	0,251	0,3610	Tidak Valid

12	0,632	0,3610	Valid
13	0,487	0,3610	Valid
14	0,408	0,3610	Valid
15	0,317	0,3610	Tidak Valid
16	0,488	0,3610	Valid
17	0,504	0,3610	Valid
18	0,361	0,3610	Tidak Valid
19	0,179	0,3610	Tidak Valid
20	0,330	0,3610	Tidak Valid
21	0,534	0,3610	Valid
22	0,578	0,3610	Valid
23	0,528	0,3610	Valid
24	0,258	0,3610	Tidak Valid
25	0,400	0,3610	Valid
26	0,684	0,3610	Valid
27	0,420	0,3610	Valid
28	0,480	0,3610	Valid
29	0,354	0,3610	Tidak Valid
30	0,596	0,3610	Valid
31	0,428	0,3610	Valid
32	0,478	0,3610	Valid
33	0,471	0,3610	Valid
34	0,701	0,3610	Valid
35	0,599	0,3610	Valid
36	0,647	0,3610	Valid
37	0,415	0,3610	Valid
38	0,141	0,3610	Tidak Valid
39	0,418	0,3610	Valid
40	0,357	0,3610	Tidak Valid

Berdasarkan tabel 3.7 diperoleh nilai  $r$  hitung masing-masing pertanyaan pada angket  $> r$  tabel 0,3610, sehingga dapat dikatakan bahwa 31 butir pertanyaan pada angket kinerja guru dikategorikan valid,

### b. Uji Reliabilitas Angket

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal, jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu tidak boleh acak.

Hasil perhitungan reliabilitas dikonsultasikan dengan r tabel rata-rata signifikansi 5% atau internal kepercayaan 95%. Bila harga perhitungan lebih besar dari nilai r tabel maka instrumen dikatakan reliabel. Menurut Triton dalam (Harahap, 2019), jika skala itu dikelompokkan dalam 5 kelas dengan interval yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan dalam tabel:

**Tabel 3.8. Interpretasi Nilai r**

Besarnya nilai r	Interpretasi
0.00 – 0.20	Sangat rendah
0.21 – 0.40	Rendah
0.41 – 0.60	Sedang
0.61 – 0.80	Tinggi
0.81 – 1.00	Sangat Tinggi

Hasil uji reliabilitas digunakan untuk melihat setiap indikator dari masing-masing variabel apakah dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel. Reliabilitas suatu indikator dapat dilihat dari nilai cronbachs alpha. Indikator atau item pertanyaan yang dapat dikatakan reliabel apabila nilai dari cronbachs alpha lebih besar dari 0,60. Hasil uji Valitidas dibantu dengan menggunakan program SPSS *versi 22.00*. Secara keseluruhan hasil uji reliabilitas dapat dilihat hasilnya pada tabel berikut

**Tabel 3.9. Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Nilai Reliabilitas</b>	<b>Interprestasi</b>	<b>Status</b>
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1)	0,867	Sangat Tinggi	<b>Reliabel</b>
Budaya Organisasi (X2)	0,907	Sangat Tinggi	<b>Reliabel</b>
Motivasi Kerja (Y)	0,904	Sangat Tinggi	<b>Reliabel</b>
Kinerja Guru (Z)	0,909	Sangat Tinggi	<b>Reliabel</b>

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Untuk mendeskripsikan data variabel penelitian digunakan statistik deskriptif. Melalui penggunaan statistik deskriptif didapatkan skor rata-rata (mean), median, modus, simpangan baku, dan varians dari setiap variabel sehingga dapat dideskripsikan variabel penelitian. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam 3 kelompok kategori. Pengkategorian tersebut didasarkan pada nilairerata dan simpangan baku pada masing-masing variabel penelitian.

Tiga kategori kecenderungan menurut Anas (2006: 176), yaitu :

$$\text{Baik} = M + 1SD < X$$

$$\text{Cukup baik} = M - 1SD \leq X \leq M + 1SD$$

$$\text{Kurang baik} = X < M - 1SD$$

#### 3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terjadinya penyimpangan terhadap asumsi klasik dalam asensi teknik terdapat beberapa pengujian yang harus di lakukan yakni uji Normalitas, Multikolinearitas dan uji Heteroskedassitas.

### 3.6.2.1 Normalitas

Sebelum dilakukan uji statistik menggunakan analisis regresi, maka perlu diketahui apakah sampel berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal atau tidak. Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui hal tersebut adalah dengan uji normalitas yaitu dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov. Dalam (Santoso, 2002), dasar pengambilan keputusan distribusi itu normal atau tidak, dapat dilakukan berdasarkan probabilitas yaitu: Jika probabilitas  $> 0.05$  maka distribusi dari populasi adalah normal, namun jika probabilitas  $< 0.05$  maka populasi tidak berdistribusi normal.

### 3.6.2.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas yaitu jika di temukan adanya Multikolinearitas, maka koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga adalah salah satu metode yang mendiagnosa adanya Multikolinearitas adalah dengan menganalisis nilai tolerance. Tolerance mengukur variabelitas, variabel independent yang terpilih tidak di jelaskan variabel independent lainnya.

Pedoman keputusan berdasarkan nilai Tolerance:

- a. Jika nilai Tolerance  $> 0.10$ , maka artinya tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.
- b. Jika nilai Tolerance  $< 0.10$ , maka artinya terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

Pedoman keputusan berdasarkan nilai VIF:

- a. Jika nilai VIF  $< 10.00$ , maka artinya tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

- b. Jika nilai VIF  $> 10.00$ , maka artinya terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

### 3.6.2.3 Uji Heteroskedastitas

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dan residual pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastis yakni variace dari residual serta pengamatan ke pengamatan lainnya bersifat tetap.

Guna mendukung dan memperjelas hasil uji heterokedastisitas, peneliti juga menggunakan uji Glejser. Uji Glejser merupakan salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya gejala heterokedastisitas dalam suatu model regresi. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heterokedastisitas menggunakan uji ini, maka dengan cara melihat tabel Coefficients dengan variabel ABS\_RES. Apabila nilai signifikansi (Sig.)  $> 0.05$  maka tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

### 3.6.2.4 Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau masih salah. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Untuk melakukan uji linearitas digunakan program SPSS. Selanjutnya, lihat kolom Sig. pada baris *Linearity* di *Anova Table*, jika nilainya  $< 0,05$  maka bersifat linear, sehingga dapat disimpulkan memenuhi syarat linearitas.

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel *intervening*) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen penelitimenggunakan beberapa analisis, yaitu analisis regresi sederhana ( $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$  dan  $H_5$ ) dan analisis jalur serta uji sobel ( $H_6$  dan  $H_7$ ).

#### 3.6.3.1 Analisis Regresi Sederhana

Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono, 2013: 261). Analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji hipotesis pertama sampai hipotesiskelima. Langkah-langkah dalam analisis regresi sederhana adalah sebagai berikut :

- 1) Membuat garis linier sederhana

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

Y : Subjek dalam variabel dependen yang diprediksikan

a : Harga Y ketika harga X = 0

b : Angka arah atau koefisien regresi

X : Subjek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

(Sugiyono, 2013: 261)

- 2) Koefisien korelasi dan determinasi

Mencari tahu nilai koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel X mempunyai pengaruh positif atau negatif terhadap variabel Y. Cara yang digunakan dalam penilaian koefisien korelasi adalah dengan melihat r hitung atau nilai R pada tabel *Model Summary* pada output SPSS



setelah dilaksanakan analisis regresi. Apabila  $r$  hitung bernilai positif maka pengaruh yang terjadi adalah pengaruh positif dan sebaliknya apabila nilai  $r$  adalah negatif maka pengaruh yang terjadi adalah pengaruh negatif.

Nilai koefisien determinasi atau  $R^2$  merupakan nilai yang menunjukkan sejauh mana variabel  $Y$  dapat dijelaskan oleh variabel  $X$ .  $R^2$  (*R Square*) dapat dilihat pada tabel *Model Summary* pada hasil regresi dengan SPSS. Jumlah yang tertera dikalikan 100 yang berarti dalam bentuk persentase. Selanjutnya, hasil yang tertera dalam  $R^2$  yang sudah dalam bentuk persentase berarti nilai yang menunjukkan sejauh mana variabel  $Y$  dapat dijelaskan oleh variabel  $X$ . Sisanya ( $100-R^2$  (dalam bentuk persentase)) merupakan nilai yang menunjukkan bahwa variabel  $Y$  dijelaskan oleh variabel lain, selain variabel  $X$ .

### 3) Uji regresi secara parsial

Untuk mengetahui apakah hipotesis ( $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$  dan  $H_5$ ) yang telah ditetapkan diterima atau ditolak, maka dilakukan pengujian secara statistik dengan menggunakan uji statistik  $t$ , uji  $t$  dilakukan dengan rumus :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

$t$  :  $t$  hitung,

$r$  : koefisien korelasi,

$n$  : jumlah ke- $n$

(Sugiyono, 2013: 230)

Uji  $t$  pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel secara individu dalam menerangkan variasi variabel terikat. Jika  $t$  hitung lebih kecil daripada  $t$  tabel dengan taraf signifikansi 5% maka mempunyai

pengaruh yang tidak signifikan. Sebaliknya, apabila  $t$  hitung lebih besar atau sama dengan  $t$  tabel pada taraf signifikansi 5% maka mempunyai pengaruh yang signifikan.

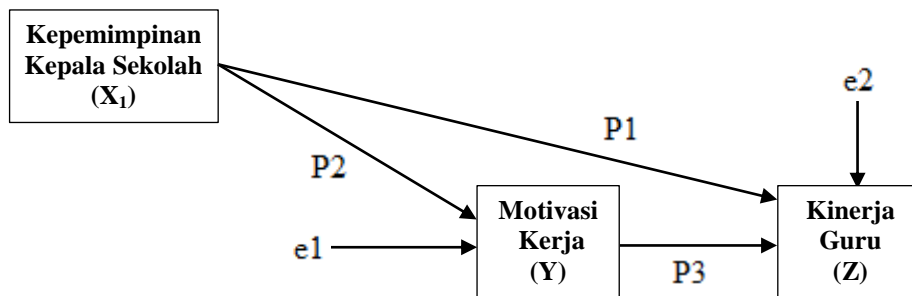
Selain itu, untuk menentukan hipotesis diterima atau tidak dan untuk menentukan signifikansi pengaruh yang terjadi dapat dilakukan dengan cara melihat nilai Sig. atau signifikansi yang ada dalam tabel *coefficients* hasil olah data. Apabila nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima dengan signifikan. Sebaliknya, jika nilai Sig. lebih besar dari 0,05 maka pengaruh yang terjadi tidak signifikan.

### **3.6.3.2 Analisis Jalur dan Uji Sobel**

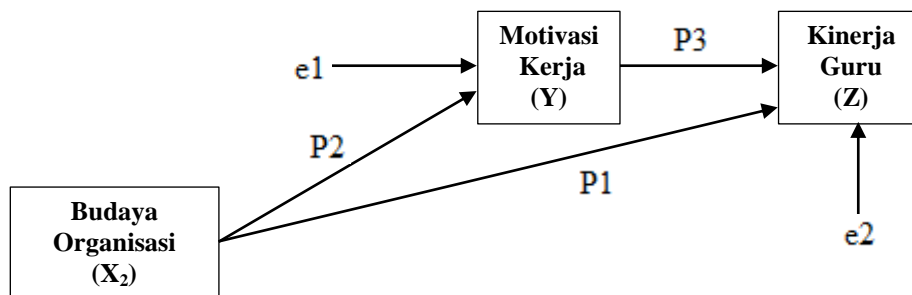
Analisis jalur dan uji sobel digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dan untuk menguji pengaruh variabel mediasi (variabel *intervening*) dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau dengan kata lain analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011: 249).

#### **1) Analisis Jalur**

Analisis jalur hanya digunakan untuk menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner, sehingga untuk melakukan pembuktian hipotesis ke 6 dan ke 7 digunakan uji sobel. Berikut ini ditampilkan model analisis jalur hipotesis 6 dan hipotesis 7:



**Gambar 3.1. Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis 6**



**Gambar 3.2. Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis 7**

$e_1$  menunjukkan jumlah *variance* variabel motivasi kerja yang tidak dijelaskan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah dan variabel budaya organisasi. Sedangkan  $e_2$  menunjukkan jumlah *variance* variabel kinerja guru yang tidak dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, variabel kepemimpinan kepala sekolah dan variabel budaya organisasi. Untuk mencari besarnya  $e_1$  dan  $e_2$  digunakan rumus :

$$e_1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e_2 = \sqrt{1 - R^2}$$

(Ghozali, 2011 : 251)

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam penelitian ini persamaan yang digunakan dalam analisis jalur sebagai berikut :

Persamaan regresi :

Hipotesis 6

$$(1) Y = a + b X_1 + e_1$$

$$(2) Z = a + b X_1 + cY + e_2$$

Hipotesis 7

$$(1) Y = a + bX_2 + e_1$$

$$(2) Z = a + bX_2 + cY + e_2$$

## 2) Uji Sobel

Selanjutnya, untuk menentukan pengaruh mediasi yang terjadi bersifat signifikan atau tidak, diperlukan uji sobel. Analisis jalur akan menghasilkan koefisien yang menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel penelitian. Besarnya pengaruh langsung ditunjukkan dengan angka koefisien keluaran dari SPSS sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien ( $p_2 \times p_3$ ). Untuk mengetahui pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien signifikan atau tidak, maka dilakukan uji sobel. Uji sobel dilakukan dengan cara menghitung standar error dari koefisien indirect effect ( $Sp_2p_3$ ) dengan rumus :

$$Sp_2p_3 = \sqrt{p_3^2 Sp_2^2 + p_2^2 Sp_3^2 + Sp_2^2 Sp_3^2} \quad (\text{Ghozali, 2011 : 255})$$

Berdasarkan hasil perhitungan dari  $Sp_{2p3}$ , selanjutnya dapat dihitung nilai  $t$  statistik pengaruh mediasi dengan rumus :

$$t = \frac{P_2P_3}{Sp_{2p3}} \quad (\text{Ghozali, 2011: 255})$$

Nilai  $t$  hitung ini dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel dan jika nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi yang signifikan.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Data Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang terdiri dari tiga variabel bebas dan satu variabel terikat, Variabel bebasnya terdiri dari kepemimpinan kepala sekolah (X1), budaya organisasi (X2), variabel *Intervening* ialah motivasi kerja (Y) sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja guru (Z). Setelah penelitian dilakukan maka diperoleh deskripsi data sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

		Kepemimpinan Kepala Sekolah	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	Kinerja Guru
N	Valid	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0
Mean		76,6136	85,9886	97,6364	96,6932
Median		77,0000	89,0000	99,0000	97,0000
Mode		79,00	89,00 <sup>a</sup>	95,00	101,00
Std. Deviation		7,33662	10,13188	8,66381	10,22995
Variance		53,826	102,655	75,062	104,652
Range		34,00	45,00	40,00	53,00
Minimum		58,00	57,00	73,00	63,00
Maximum		92,00	102,00	113,00	116,00
Sum		6742,00	7567,00	8592,00	8509,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown  
Sumber : Hasil Penelitian 2022

#### 4.1.1.1 Deskripsi Data Variable Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ )

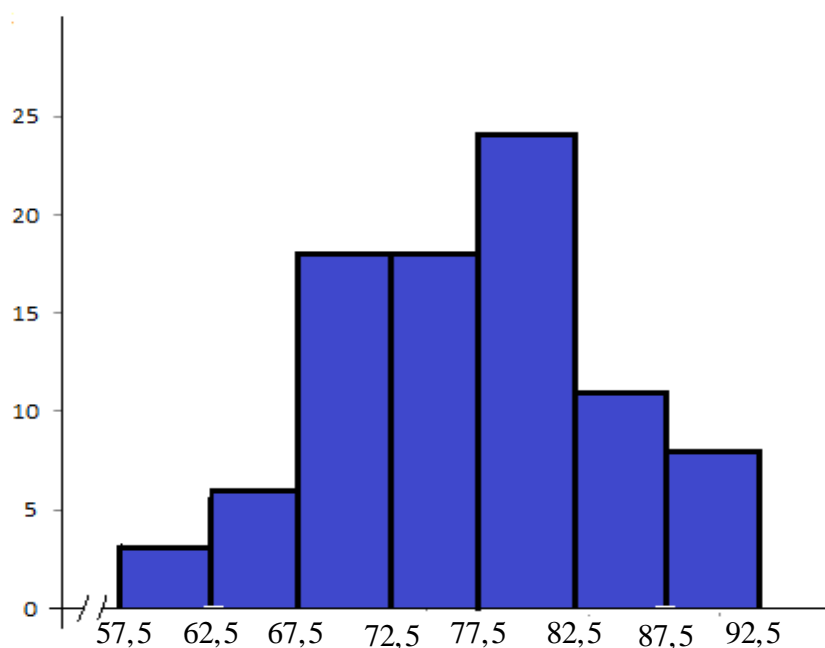
Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 26 butir pernyataan yang diberikan kepada 88 responden. Penilaian ini menggunakan model skala likert dengan 4 alternatif jawaban, dimana diperoleh skor tertinggi adalah 92 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai sebesar  $(4 \times 26) = 102$  dan skor terendah adalah 58 dari skor terendah yang mungkin dicapai  $(1 \times 26) = 26$ . Dari skor tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan program SPSS diperoleh mean sebesar 76,6136, median sebesar 77, mode sebesar 79, dan standar deviasi sebesar 7,33662. Sesuai perhitungan statistik deskriptif yang dilakukan, data diklasifikasikan ke dalam 7 interval kelas tertera pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

No	Interval Kelas	Frekuensi
1	58 – 62	3
2	63 – 67	6
3	68 – 72	18
4	73 – 77	18
5	78 – 82	24
6	83 – 87	11
7	88 – 92	8
Jumlah		88

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan tabel 4.2 di atas selanjutnya dapat digambarkan histogram untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pemusatan dan penyebaran data kepemimpinan kepala sekolah, yaitu :



**Gambar 4.1. Histogram Frekuensi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Setelah perhitungan distribusi frekuensi, selanjutnya dilakukan perhitungan Untuk kecenderungan variabel. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh *mean* ideal ( $M_i$ ) kepemimpinan kepala sekolah adalah 75 dan standar deviasi ideal ( $SD_i$ ) adalah 6. Adapun tabel kecenderungan frekuensi masing-masing kategori dapat dilihat pada tabel 4.3.

**Tabel 4.3. Kategori Kecenderungan kepemimpinan kepala sekolah**

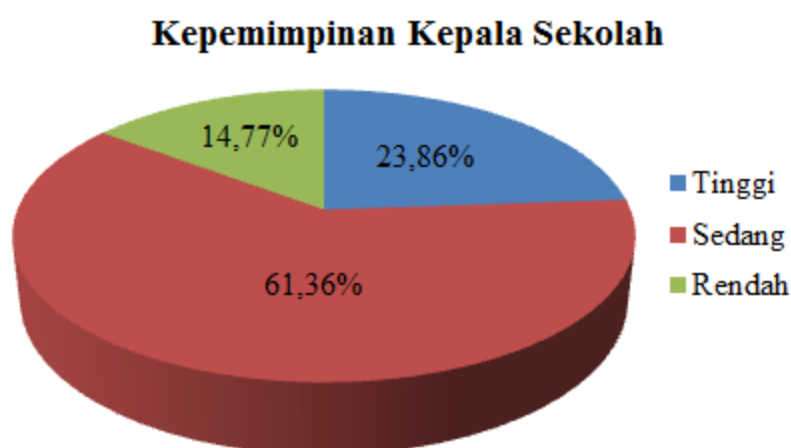
No	Kelas Interval	Frekuensi		Kategori
		Obsolut	Relatif (%)	
1	$81 < X$	21	23,86%	Tinggi
2	$69 \leq X \leq 81$	54	61,36%	Sedang
3	$X < 69$	13	14,77%	Rendah
Jumlah		88	100%	

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat diketahui kategori kecenderungan kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah kategori rendah memiliki persentase yang paling rendah yaitu 14,77% dibandingkan dengan



kategori kecenderungan yang lain. Sedangkan kategori yang lain memiliki persentase yang berbeda yaitu tinggi 23,86%, dan sedang 61,36%. Berdasarkan tabel kategori kecenderungan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan sebagai sampel penelitian adalah cenderung sedang.



**Gambar 4.2. Pie-Chart Distribusi Kecenderungan Variabel Kepemimpinan Kepala sekolah**

#### 4.1.1.2 Deskripsi Data Variable Budaya Organisasi ( $X_2$ )

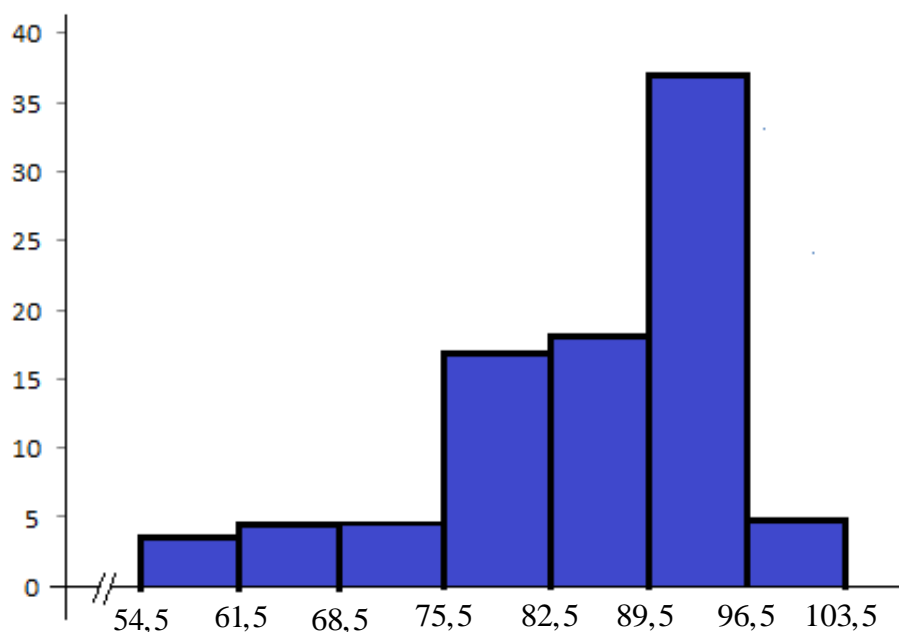
Variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 29 butir pernyataan yang diberikan kepada 88 responden. Penilaian ini menggunakan model skala likert dengan 4 alternatif jawaban, dimana diperoleh skor tertinggi adalah 102 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai sebesar  $(4 \times 29) = 116$  dan skor terendah adalah 57 dari skor terendah yang mungkin dicapai  $(1 \times 29) = 29$ . Dari skor tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan program SPSS diperoleh mean sebesar 85,9886, median sebesar 89, mode sebesar 89, dan standar deviasi sebesar 10,13188. Sesuai perhitungan statistik deskriptif yang dilakukan, data diklasifikasikan ke dalam 7 interval kelas tertera pada tabel 4.4.

**Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi**

No	Interval Kelas	Frekuensi
1	55 – 61	3
2	62 – 68	4
3	69 – 75	4
4	76 – 82	17
5	83 – 89	18
6	90 – 96	37
7	97 – 103	5
Jumlah		88

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan tabel 4.4 di atas selanjutnya dapat digambarkan histogram untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pemusatan dan penyebaran data budaya organisasi, yaitu :

**Gambar 4.3. Histogram Frekuensi Variabel Budaya Organisasi**

Setelah perhitungan distribusi frekuensi, selanjutnya dilakukan perhitungan Untuk kecenderungan variabel. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh *mean* ideal ( $M_i$ ) kepemimpinan kepala sekolah adalah 80 dan standar

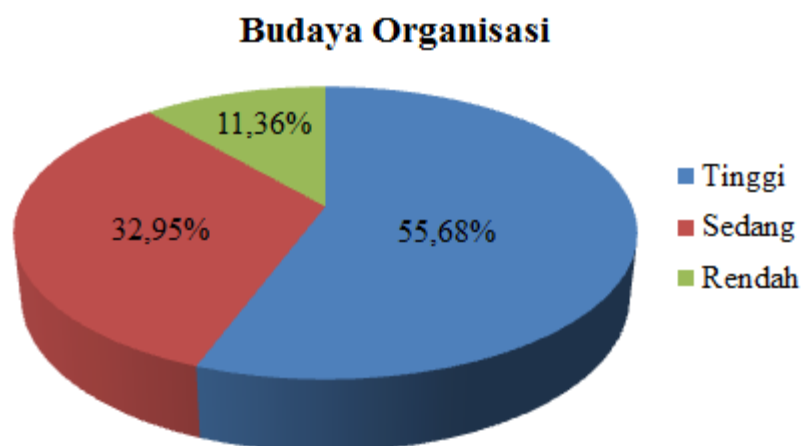
deviasi ideal (SDi) adalah 8. Adapun tabel kecenderungan frekuensi masing-masing kategori dapat dilihat pada tabel 4.5.

**Tabel 4.5. Kategori Kecenderungan budaya organisasi**

No	Kelas Interval	Frekuensi		Kategori
		Obsolut	Relatif (%)	
1	$88 < X$	49	55,68%	Tinggi
2	$72 \leq X \leq 88$	29	32,95%	Sedang
3	$X < 72$	10	11,36%	Rendah
Jumlah		88	100%	

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat diketahui kategori kecenderungan budaya organisasi. Budaya organisasi kategori rendah memiliki persentase yang paling rendah yaitu 11,36% dibandingkan dengan kategori kecenderungan yang lain. Sedangkan kategori yang lain memiliki persentase yang berbeda yaitu tinggi 55,68%, dan sedang 32,95%. Berdasarkan tabel kategori kecenderungan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang digunakan sebagai sampel penelitian adalah cenderung tinggi.



**Gambar 4.4. Pie-Chart Distribusi Kecenderungan Variabel Budaya Organisasi**

#### 4.1.1.3 Deskripsi Data Variable Motivasi Kerja (Y)

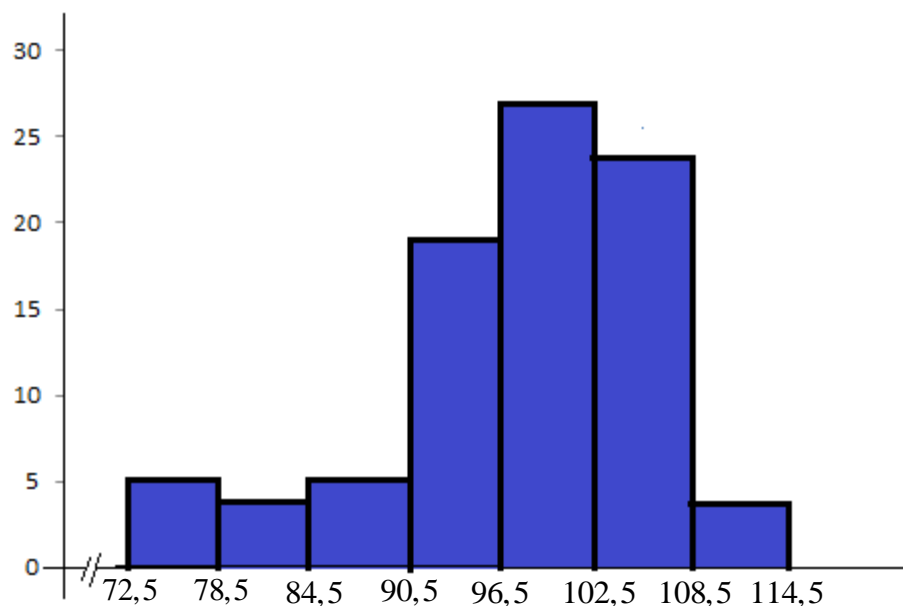
Variabel motivasi kerja diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 29 butir pernyataan yang diberikan kepada 88 responden. Penilaian ini menggunakan model skala likert dengan 4 alternatif jawaban, dimana diperoleh skor tertinggi adalah 113 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai sebesar  $(4 \times 29) = 116$  dan skor terendah adalah 73 dari skor terendah yang mungkin dicapai  $(1 \times 29) = 29$ . Dari skor tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan program SPSS diperoleh mean sebesar 97,6364, median sebesar 99, mode sebesar 95, dan standar deviasi sebesar 8,66381. Sesuai perhitungan statistik deskriptif yang dilakukan, data diklasifikasikan ke dalam 7 interval kelas tertera pada tabel 4.6.

**Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja**

No	Interval Kelas	Frekuensi
1	73 – 78	5
2	79 – 84	4
3	85 – 90	5
4	91 – 96	19
5	97 – 102	27
6	103 – 108	24
7	109 – 114	4
Jumlah		88

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan tabel 4.6 di atas selanjutnya dapat digambarkan histogram untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pemusatan dan penyebaran data motivasi kerja, yaitu :



**Gambar 4.5. Histogram Frekuensi Variabel Motivasi Kerja**

Setelah perhitungan distribusi frekuensi, selanjutnya dilakukan perhitungan Untuk kecenderungan variabel. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh *mean* ideal ( $M_i$ ) kepemimpinan kepala sekolah adalah 93 dan standar deviasi ideal ( $SD_i$ ) adalah 7. Adapun tabel kecenderungan frekuensi masing-masing kategori dapat dilihat pada tabel 4.7.

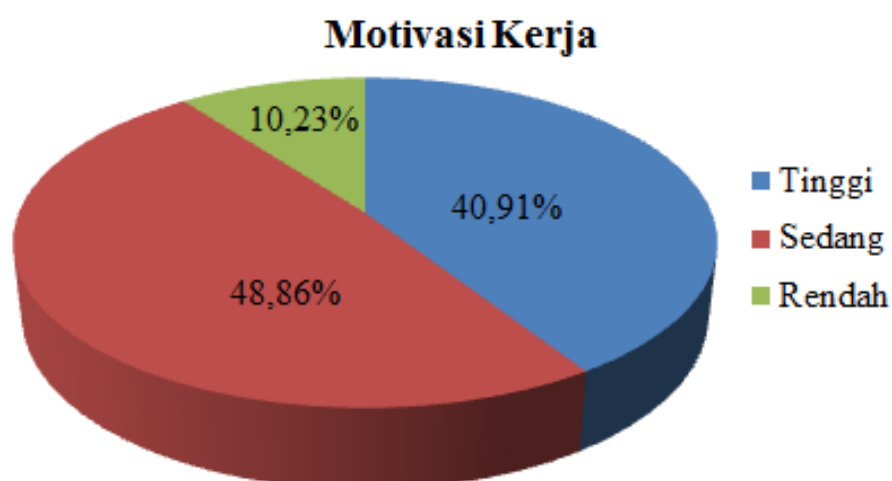
**Tabel 4.7. Kategori Kecenderungan Motivasi Kerja**

No	Kelas Interval	Frekuensi		Kategori
		Obsolut	Relatif (%)	
1	$100 < X$	36	40,91%	Tinggi
2	$86 \leq X \leq 100$	43	48,86%	Sedang
3	$X < 86$	9	10,23%	Rendah
Jumlah		88	100%	

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan tabel 4.7 di atas dapat diketahui kategori kecenderungan motivasi kerja. Motivasi kerja kategori rendah memiliki persentase yang paling rendah yaitu 10,23% dibandingkan dengan kategori kecenderungan yang lain. Sedangkan kategori yang lain memiliki persentase yang berbeda yaitu tinggi

40,91%, dan sedang 48,86%. Berdasarkan tabel kategori kecenderungan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang digunakan sebagai sampel penelitian adalah cenderung sedang.



**Gambar 4.6. Pie-Chart Distribusi Kecenderungan Variabel Motivasi Kerja**

#### 4.1.1.4 Deskripsi Data Variable Kinerja Guru (Z)

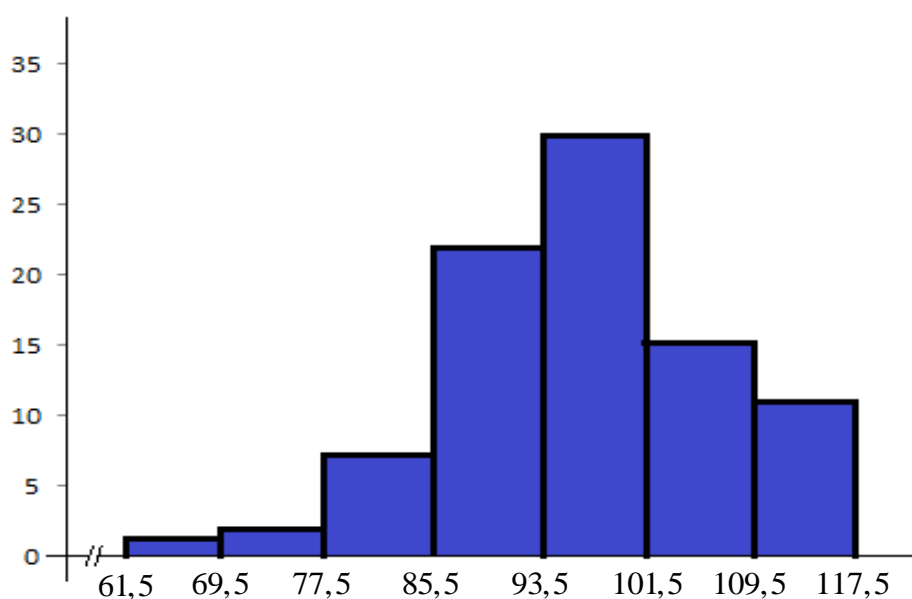
Variabel kinerja guru diukur dengan menggunakan angket yang terdiri dari 31 butir pernyataan yang diberikan kepada 88 responden. Penilaian ini menggunakan model skala likert dengan 4 alternatif jawaban, dimana diperoleh skor tertinggi adalah 116 dari skor tertinggi yang mungkin dicapai sebesar  $(4 \times 31) = 124$  dan skor terendah adalah 63 dari skor terendah yang mungkin dicapai  $(1 \times 31) = 31$ . Dari skor tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan program SPSS diperoleh mean sebesar 96,6932, median sebesar 97, mode sebesar 101 dan standar deviasi sebesar 10,22995. Sesuai perhitungan statistik deskriptif yang dilakukan, data diklasifikasikan ke dalam 7 interval kelas tertera pada tabel 4.8.

**Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Kinerja Guru**

No	Interval Kelas	Frekuensi
1	62 – 69	1
2	70 – 77	2
3	78 – 85	7
4	86 – 93	22
5	94 – 101	30
6	102 – 109	15
7	110 – 117	11
Jumlah		88

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan tabel 4.8 di atas selanjutnya dapat digambarkan histogram untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai pemusatan dan penyebaran data kinerja guru, yaitu :

**Gambar 4.7. Histogram Frekuensi Variabel Kinerja Guru**

Setelah perhitungan distribusi frekuensi, selanjutnya dilakukan perhitungan Untuk kecenderungan variabel. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh *mean* ideal ( $M_i$ ) kepemimpinan kepala sekolah adalah 90 dan standar

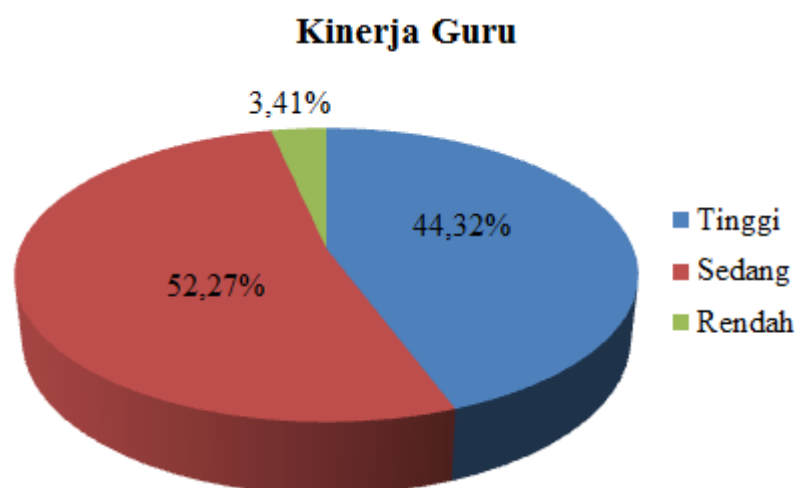
deviasi ideal (SDi) adalah 9. Adapun tabel kecenderungan frekuensi masing-masing kategori dapat dilihat pada tabel 4.9.

**Tabel 4.9. Kategori Kecenderungan Kinerja Guru**

No	Kelas Interval	Frekuensi		Kategori
		Obsolut	Relatif (%)	
1	$99 < X$	39	44,32%	Tinggi
2	$81 \leq X \leq 99$	46	52,27%	Sedang
3	$X < 81$	3	3,41%	Rendah
Jumlah		88	100%	

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan tabel 4.9 di atas dapat diketahui kategori kecenderungan kinerja guru. Kinerja guru kategori rendah memiliki persentase yang paling rendah yaitu 3,41% dibandingkan dengan kategori kecenderungan yang lain. Sedangkan kategori yang lain memiliki persentase yang berbeda yaitu tinggi 44,32%, dan sedang 52,27%. Berdasarkan tabel kategori kecenderungan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru yang digunakan sebagai sampel penelitian adalah cenderung sedang.



**Gambar 4.8. Pie-Chart Distribusi Kecenderungan Variabel Kinerja Guru**



## 4.1.2 Hasil Uji Persyaratan Analisis

### 4.1.2.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas adalah salah satu uji prasyarat sebelum pengujian hipotesis dilakukan di mana uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah sebaran data pada sekelompok data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan bantuan program SPSS dengan teknik analisis Kolmogorov-Smirnov.

**Tabel 4.10. Hasil Uji Normalitas**  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		88
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	7,45318528
Most Extreme Differences	Absolute	,090
	Positive	,040
	Negative	-,090
Test Statistic		,090
Asymp. Sig. (2-tailed)		,074 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan hasil uji normalitas tersebut diperoleh nilai *Asymp. Sig.*  $0,075 > 0,05$ , yang berarti bahwa seluruh data pada penelitian memenuhi syarat uji regresi atau data berdistribusi normal.

### 4.1.2.2 Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mendeteksi ada tidaknya korelasi atau hubungan yang kuat antara dua variabel bebas atau lebih, Hubungan yang kuat itu dideteksi dalam sebuah model regresi, Jika multikolineritas itu terjadi

dikhawatirkan kekuatan prediksinya berkurang atau tidak stabil. Multikolinieritas dapat diuji dengan melihat nilai Tolerance atau dapat juga dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*).

**Tabel 4.11. Hasil Uji Multikolinieritas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepemimpinan_Kepsek	,808	1,237
	Budaya_Organisasi	,831	1,204
	Motivasi_Kerja	,751	1,331

a. Dependent Variable: Kinerja\_Guru

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa nilai Tolerance pada variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (Y) lebih dari 0,10. Sementara nilai VIF pada Variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (Y) kurang dari 10. Dengan demikian, model regresi dalam penelitian ini terbebas dari gejala multikolinieritas.

#### 4.1.2.3 Hasil Uji Heterokedastisitas

Dalam penelitian ini, peneliti dalam menguji terjadi heteroskedastisitas atau tidak adalah dengan menggunakan uji Glejser. Pada uji heteroskedastisitas dengan uji Glejser ini, apabila nilai Sig. (signifikansi) dari seluruh variabel penjelas tidak ada yang signifikan secara statistik ( $p > 0,05$ ), maka dapat dikatakan model persamaan regresi tidak mengalami heteroskedastisitas.

**Tabel 4.12. Hasil Uji Glejser**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>			
Model		t	Sig.
1	(Constant)	-,173	,863
	Kepemimpinan_Kepsek	,475	,636
	Budaya_Organisasi	2,280	,205
	Motivasi_Kerja	-,827	,410

a. Dependent Variable: Abs\_RES

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai Sig. dari masing-masing variabel untuk variabel kepemimpinan kepala sekolah adalah 0,636, kemudian untuk variabel budaya organisasi adalah 0,205 dan untuk variabel motivasi kerja adalah 0,410. Dari hasil tersebut, maka dapat disimpulkan, bahwa model persamaan regresi tidak mengalami heteroskedastisitas, hal ini dikarenakan nilai Sig.dari masing-masing variabel lebih besar dari 0.05.

#### **4.1.3 Pengujian Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas permasalahan yang dirumuskan dan akan diteliti dalam penelitian. Oleh karena itu, perlu adanya pembuktian terhadap kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan tersebut. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini pada dasarnya menggunakan dua teknik dasar, yaitu teknik analisis regresi sederhana dan teknik analisis jalur yang merupakan penjabaran dari analisis regresi berganda. Analisis regresi sederhana digunakan untuk melakukan uji hipotesis terhadap hipotesis pertama, kedua, ketiga, keempat dan kelima.

#### 4.1.3.1 Pengujian Hipotesis 1

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan analisis regresi sederhana menggunakan, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.13. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 1**

Variabel	Harga r dan r <sup>2</sup>		Harga t		Sig.	koefisien	konstanta
	r	r <sup>2</sup>	t hitung	t tabel			
X <sub>1</sub> - Y	0,415	0,172	4,225	1.66277	0,000	0,49	60,128

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan perhitungan uji hipotesis yang menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan :

##### 1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 60,128 + 0,49X_1$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien Kepemimpinan kepala Sekolah sebesar 0,49, yang berarti apabila Kepemimpinan Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>) meningkat 1 poin maka motivassi Kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,49 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Kepemimpinan Kepala Sekolah semakin positif atau semakin baik akan menambah atau meningkatkan motivassi Kerja. Sebagai contoh : apabila X<sub>1</sub> = 1, maka Y = 60,128 + (0,49 x 1) = 60,618, dan apabila X<sub>1</sub> naik menjadi 2, maka Y = 60,128 + (0,49 x 2) = 61,108. Berdasarkan contoh tersebut, dapat disimpulkan semakin baik Kepemimpinan Kepala Sekolah, maka tingkat Motivasi Kerja akan naik atau meningkat, begitu juga sebaliknya.

## 2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,415 dan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,172. Koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya koefisien korelasi adalah 0,415, hal ini berarti bahwa variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Semakin baik Kepemimpinan Kepala Sekolah maka akan semakin baik pula Motivasi Kerja.

Nilai  $r^2$  atau koefisien determinasi sebesar 0,172 berarti 17,2% perubahan pada variabel Motivasi Kerja ( $Y$ ) dapat diterangkan oleh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ). Kepemimpinan Kepala Sekolah hanya mempengaruhi Motivasi Kerja sebesar 17,2%, sedangkan sisanya sebesar 82,8% dijelaskan oleh variabel lain.

## 3) Menguji Signifikansi

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja. Uji signifikansi variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah dilaksanakan dengan melihat nilai signifikansi (Sig) yang diperoleh dari olah data dengan program SPSS. Kriteria yang digunakan adalah apabila nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 maka pengaruh yang terjadi adalah signifikan, sebaliknya jika nilai Sig. lebih dari 0,05, maka tidak signifikan. Berdasarkan output olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar 0,000

$< 0,05$ . Dengan demikian pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja adalah signifikan.

Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyebutkan Kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.

#### 4.1.3.2 Pengujian Hipotesis 2

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan analisis regresi sederhana menggunakan, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.14. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 2**

Variabel	Harga r dan r <sup>2</sup>		Harga t		Sig.	koefisien	konstanta
	r	r <sup>2</sup>	t hitung	t tabel			
X <sub>1</sub> - Y	0,391	0,153	3,936	1.66277	0,000	0,334	68,91

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan perhitungan uji hipotesis yang menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan :

##### 1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 68,91 + 0,334X_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien Budaya Organisasi sebesar 0,334, yang berarti apabila Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) meningkat

1 poin maka motivasi Kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,334 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Budaya Organisasi semakin positif atau semakin baik akan menambah atau meningkatkan motivasi Kerja. Sebagai contoh : apabila  $X_2 = 1$ , maka  $Y = 68,91 + (0,334 \times 1) = 69,244$ , dan apabila  $X_2$  naik menjadi 2, maka  $Y = 68,91 + (0,334 \times 2) = 69,578$ . Berdasarkan contoh tersebut, dapat disimpulkan semakin baik Budaya Organisasi, maka tingkat Motivasi Kerja akan naik atau meningkat, begitu juga sebaliknya.

## 2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,391 dan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,153. Koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya koefisien korelasi adalah 0,391, hal ini berarti bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Semakin baik Budaya Organisasi maka akan semakin baik pula Motivasi Kerja.

Nilai  $r^2$  atau koefisien determinasi sebesar 0,153 berarti 15,3% perubahan pada variabel Motivasi Kerja (Y) dapat diterangkan oleh variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ). Budaya Organisasi hanya mempengaruhi Motivasi Kerja sebesar 15,3%, sedangkan sisanya sebesar 84,7% dijelaskan oleh variabel lain.

## 3) Menguji Signifikansi

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja. Uji signifikansi variabel Budaya

Organisasi dilaksanakan dengan melihat nilai signifikansi (Sig) yang diperoleh dari olah data dengan program SPSS. Kriteria yang digunakan adalah apabila nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 maka pengaruh yang terjadi adalah signifikan, sebaliknya jika nilai Sig. lebih dari 0,05, maka tidak signifikan. Berdasarkan output olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja adalah signifikan.

Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyebutkan Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.

#### 4.1.3.3 Pengujian Hipotesis 3

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan analisis regresi sederhana menggunakan, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.15. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 3**

Variabel	Harga r dan r <sup>2</sup>		Harga t		Sig.	koefisien	konstanta
	r	r <sup>2</sup>	t hitung	t tabel			
X <sub>1</sub> - Y	0,365	0,133	2,714	1.66277	0,03	0,253	77,280

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan perhitungan uji hipotesis yang menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan :

- 1) Persamaan Garis Regresi



Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut :

$$\hat{Z} = 77,28 + 0,253X_1$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien Kepemimpinan kepala Sekolah sebesar 0,253, yang berarti apabila Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) meningkat 1 poin maka Kinerja Guru ( $Z$ ) akan meningkat sebesar 0,253 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Kepemimpinan Kepala Sekolah semakin positif atau semakin baik akan menambah atau meningkatkan Kinerja guru. Sebagai contoh : apabila  $X_1 = 1$ , maka  $Z = 77,28 + (0,253 \times 1) = 77,533$ , dan apabila  $X_1$  naik menjadi 2, maka  $Z = 77,28 + (0,253 \times 2) = 77,786$ . Berdasarkan contoh tersebut, dapat disimpulkan semakin baik Kepemimpinan Kepala Sekolah, maka tingkat Kinerja Guru akan naik atau meningkat, begitu juga sebaliknya.

## 2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,365 dan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,133. Koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Guru. Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya koefisien korelasi adalah 0,365, hal ini berarti bahwa variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru. Semakin baik Kepemimpinan Kepala Sekolah maka akan semakin baik pula Kinerja Guru.

Nilai  $r^2$  atau koefisien determinasi sebesar 0,133 berarti 13,3% perubahan pada variabel Kinerja Guru (Z) dapat diterangkan oleh variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ). Kepemimpinan Kepala Sekolah hanya mempengaruhi Kinerja Guru sebesar 13,3%, sedangkan sisanya sebesar 86,7% dijelaskan oleh variabel lain.

### 3) Menguji Signifikansi

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. Uji signifikansi variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah dilaksanakan dengan melihat nilai signifikansi (Sig) yang diperoleh dari olah data dengan program SPSS. Kriteria yang digunakan adalah apabila nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 maka pengaruh yang terjadi adalah signifikan, sebaliknya jika nilai Sig. lebih dari 0,05, maka tidak signifikan. Berdasarkan output olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar 0,030 < 0,05. Dengan demikian pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru adalah signifikan.

Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyebutkan Kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.

#### 4.1.3.4 Pengujian Hipotesis 4

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan analisis regresi sederhana menggunakan, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.16. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 4**

Variabel	Harga r dan r <sup>2</sup>		Harga t		Sig.	koefisien	konstanta
	r	r <sup>2</sup>	t hitung	t tabel			
X <sub>1</sub> - Y	0,547	0,300	6,065	1.66277	0,000	0,553	49,172

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan perhitungan uji hipotesis yang menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan :

##### 1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut :

$$\hat{Z} = 49,172 + 0,553X_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien Budaya Organisasi sebesar 0,334, yang berarti apabila Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) meningkat 1 poin maka Kinerja Guru (Z) akan meningkat sebesar 0,553 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Budaya Organisasi semakin positif atau semakin baik akan menambah atau meningkatkan Kinerja guru. Sebagai contoh : apabila X<sub>2</sub> = 1, maka Z = 49,172 + (0,553 x 1) = 49,725, dan apabila X<sub>2</sub> naik menjadi 2, maka Z = 49,172 + (0,553 x 2) = 50,278. Berdasarkan contoh tersebut, dapat disimpulkan semakin baik Budaya Organisasi, maka tingkat Kinerja Guru akan naik atau meningkat, begitu juga sebaliknya.

##### 2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,547 dan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,300. Koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Guru. Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya koefisien korelasi adalah 0,547, hal ini berarti bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru. Semakin baik Budaya Organisasi maka akan semakin baik pula Kinerja Guru.

Nilai  $r^2$  atau koefisien determinasi sebesar 0,3 berarti 30% perubahan pada variabel Kinerja Guru ( $Z$ ) dapat diterangkan oleh variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ). Budaya Organisasi hanya mempengaruhi Kinerja Guru sebesar 30%, sedangkan sisanya sebesar 70% dijelaskan oleh variabel lain.

### 3) Menguji Signifikansi

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru. Uji signifikansi variabel Budaya Organisasi dilaksanakan dengan melihat nilai signifikansi (Sig) yang diperoleh dari olah data dengan program SPSS. Kriteria yang digunakan adalah apabila nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 maka pengaruh yang terjadi adalah signifikan, sebaliknya jika nilai Sig. lebih dari 0,05, maka tidak signifikan. Berdasarkan output olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru adalah signifikan.

Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyebutkan

Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.

#### 4.1.3.5 Pengujian Hipotesis 5

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan analisis regresi sederhana menggunakan, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.17. Ringkasan Hasil Regresi Hipotesis 5**

Variabel	Harga r dan r <sup>2</sup>		Harga t		Sig.	koefisien	konstanta
	r	r <sup>2</sup>	t hitung	t tabel			
X <sub>1</sub> - Y	0,585	0,342	6,690	1.66277	0,000	0,691	29,246

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Berdasarkan perhitungan uji hipotesis yang menghasilkan data seperti pada tampilan di atas dapat ditentukan :

##### 1) Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut :

$$\hat{Z} = 29,246 + 0,691Y$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien Motivasi Kerja sebesar 0,691, yang berarti apabila Motivasi Kerja (Y) meningkat 1 poin maka Kinerja Guru (Z) akan meningkat sebesar 0,691 poin. Persamaan di atas memberikan gambaran bahwa apabila Motivasi Kerja semakin positif atau semakin baik akan menambah atau meningkatkan Kinerja guru. Sebagai contoh : apabila Y = 1, maka Z = 29,246 + (0,691 x 1) = 30,037, dan apabila Y naik menjadi 2, maka Z = 29,246 + (0,691 x 2) = 30,628. Berdasarkan contoh tersebut,

dapat disimpulkan semakin baik Motivasi Kerja, maka tingkat Kinerja Guru akan naik atau meningkat, begitu juga sebaliknya.

## 2) Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,583 dan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,342. Koefisien korelasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Guru. Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui besarnya koefisien korelasi adalah 0,583, hal ini berarti bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru. Semakin baik Motivasi Kerja maka akan semakin baik pula Kinerja Guru.

Nilai  $r^2$  atau koefisien determinasi sebesar 0,342 berarti 34,2% perubahan pada variabel Kinerja Guru ( $Z$ ) dapat diterangkan oleh variabel Motivasi Kerja ( $Y$ ). Motivasi Kerja hanya mempengaruhi Kinerja Guru sebesar 34,2%, sedangkan sisanya sebesar 65,8% dijelaskan oleh variabel lain.

## 3) Menguji Signifikansi

Pengujian signifikansi bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru. Uji signifikansi variabel Motivasi Kerja dilaksanakan dengan melihat nilai signifikansi (Sig) yang diperoleh dari olah data dengan program SPSS. Kriteria yang digunakan adalah apabila nilai Sig. lebih kecil dari 0,05 maka pengaruh yang terjadi adalah signifikan, sebaliknya jika nilai Sig. lebih dari 0,05, maka tidak signifikan. Berdasarkan output olah data dapat

diketahui nilai Sig. sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru adalah signifikan.

Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyebutkan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.

#### **4.1.4 Analisis Jalur dan Uji Sobel**

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda. Analisis regresi dilakukan sebanyak dua kali. Analisis regresi yang pertama untuk mengetahui kekuatan hubungan dari variabel bebas (independent) terhadap variabel mediasi (intervening). Analisis regresi yang kedua untuk mengetahui kekuatan hubungan dari variabel bebas (independent) terhadap variabel terikat (dependent).

Suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan Uji Sobel (Sobel Test). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Z) melalui variabel intervening (Y).

##### **4.1.4.1 Pengujian Hipotesis 6**

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan :

$$1) \text{ Kinerja Guru } (Z) = a + bX_1 + e_1$$

$$2) \text{ Kinerja Guru } (Z) = a + b_1X_1 + b_2Y + e_1$$

Dari hasil output SPSS 22.0 di bawah ini untuk persamaan regresi yang pertama (1) di peroleh persamaan sebagai berikut :

**Tabel 4.18 Persamaan Regresi Linier Sederhana 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	77,280	11,379		6,792	,000
Kepemimpinan Kepala Sekolah	,453	,148	,182	2,714	,030

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Hasil Penelitian 2022

Dari tabel 4.18 di atas dapat ditentukan persamaan regresi linier sederhana antara variabel kepemimpinan Kepala sekolah terhadap Kinerja Guru :

$$\begin{aligned} \text{Kinerja Guru } (Z) &= a + bX_1 + e_1 \\ &= 77,28 + 0,253X_1 + e_1 \end{aligned}$$

Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua (2) di peroleh sebagai berikut :

**Tabel 4.19 Persamaan Regresi Linier Berganda 1**

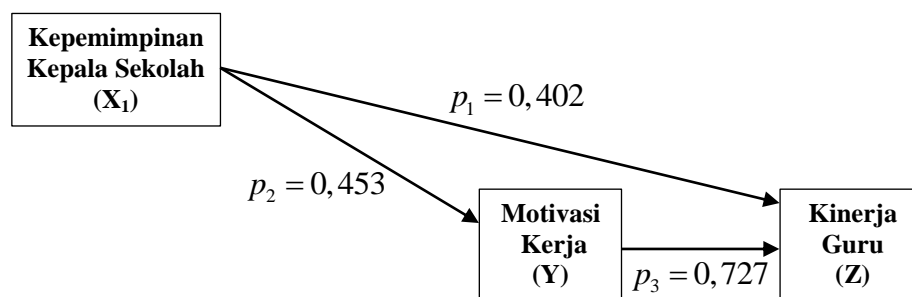
Model Kepemimpinan	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	33,582	11,631		2,887	,005
Kepala Sekolah	,402	,094	,473	3,762	,000
Motivasi Kerja	,727	,114	,615	6,389	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Hasil Penelitian 2022

$$\begin{aligned} \text{Kinerja Guru } (Z) &= a + b_1X_1 + b_2Y + e_1 \\ &= 33,582 + 0,402X_1 + 0,727Y + e_1 \end{aligned}$$





**Gambar 4.9. Analisis Jalur Model 1**

Gambar 4.9 diperoleh nilai  $p_1$  sebesar 0,402,  $p_2$  sebesar 0,453 dan  $p_3$  sebesar 0,727. Dari hasil analisis jalur model 1 menunjukkan bahwa nilai kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung ke kinerja guru dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari kepemimpinan kepala sekolah ke motivasi kerja (sebagai intervening) lalu kemudian ke kinerja guru. Perhitungan besarnya pengaruh langsung pengaruh tak langsung dan pengaruh total kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah sebagai berikut:

$$\text{Pengaruh langsung } X_1 \text{ ke } Z = p_1 = 0,402$$

$$\text{Pengaruh tak langsung } X_1 \text{ ke } Y \text{ ke } Z = p_2 \times p_3 = 0,329$$

$$\text{Total pengaruh} = p_1 + p_2 \times p_3 = 0,731$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tak langsung maupun pengaruh total. Pengaruh tak langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebesar 0,329 lebih kecil dari pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, sehingga motivasi kerja memperkuat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Pengaruh mediasi (pengaruh tak langsung) yang ditunjukkan oleh hasil perkalian koefisien ( $p_2 \times p_3$ ) signifikan atau tidak, diuji dengan menggunakan sobel test sebagai berikut :

Mencari standar error dari koefisien indirrect effect ( $Sp_2p_3$ )

$$\begin{aligned}
 Sp_2p_3 &= \sqrt{p_3^2 sp_2^2 + p_2^2 sp_3^2 + sp_2^2 sp_3^2} \\
 &= \sqrt{(0,727)^2 (0,148)^2 + (0,453)^2 (0,114)^2 + (0,148)^2 (0,114)^2} \\
 &= \sqrt{(0,528529)(0,021904) + (0,205209)(0,012996) + (0,021904)(0,012996)} \\
 &= \sqrt{0,011576899 + 0,002666896 + 0,000284664} \\
 &= \sqrt{0,01452846} \\
 &= 0,120534
 \end{aligned}$$

berdasarkan hasil  $sp_2p_3$  di atas dapat dihitung nilai t statistik atau nilai t hitungnya, yaitu dengan cara :

$$\begin{aligned}
 t_{hitung} &= \frac{P_2P_3}{Sp_2p_3} \\
 &= \frac{0,329}{0,120534} \\
 &= 2,729519
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,729519 ini lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1.66277, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,329 signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan data hasil perhitung dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel *Intervening* di SMK Kecamatan Medan Tuntungan. Dengan kata lain

bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

#### 4.1.4.2 Pengujian Hipotesis 7

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan :

$$3) \text{ Kinerja Guru } (Z) = a + bX_2 + e_1$$

$$4) \text{ Kinerja Guru } (Z) = a + b_1X_2 + b_2Y + e_1$$

Dari hasil output SPSS 23.0 di bawah ini untuk persamaan regresi yang pertama (1) di peroleh persamaan sebagai berikut :

**Tabel 4.20 Persamaan Regresi Linier Sederhana 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	49,172	7,889		6,233	,000
Budaya Organisasi	,553	,091	,547	6,065	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru  
Sumber : Hasil Penelitian 2022

Dari tabel 4.18 di atas dapat ditentukan persamaan regresi linier sederhana antara variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru :

$$\begin{aligned} \text{Kinerja Guru } (Z) &= a + bX_2 + e_1 \\ &= 49,172 + 0,553X_1 + e_1 \end{aligned}$$

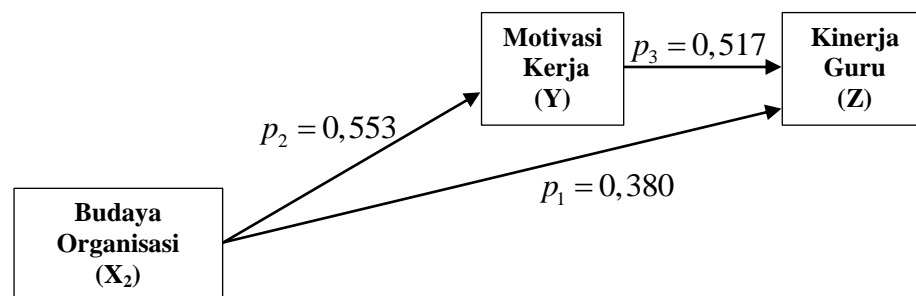
Sedangkan untuk persamaan regresi yang kedua (2) di peroleh sebagai berikut :

**Tabel 4.21 Persamaan Regresi Linier Berganda 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13,528	9,888		1,368	,175
Budaya Organisasi	,380	,087	,376	4,354	,000
Motivasi Kerja	,517	,102	,438	5,070	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru  
Sumber : Hasil Penelitian 2022

$$\begin{aligned} \text{Kinerja Guru (Z)} &= a + b_1X_2 + b_2Y + e_1 \\ &= 13,528 + 0,087X_2 + 0,102Y + e_2 \end{aligned}$$

**Gambar 4.10. Analisis Jalur Model 2**

Gambar 4.10 diperoleh nilai  $p_1$  sebesar 0,380,  $p_2$  sebesar 0,553 dan  $p_3$  sebesar 0,517. Dari hasil analisis jalur model 2 menunjukkan bahwa nilai Budaya Organisasi berpengaruh langsung ke kinerja guru dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari Budaya Organisasi ke motivasi kerja (sebagai intervening) lalu kemudian ke kinerja guru. Perhitungan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tak langsung dan pengaruh total Budaya Organisasi terhadap kinerja guru adalah sebagai berikut:

$$\text{Pengaruh langsung } X_1 \text{ ke } Z = p_1 = 0,380$$

$$\text{Pengaruh tak langsung } X_1 \text{ ke } Y \text{ ke } Z = p_2 \times p_3 = 0,286$$

$$\text{Total pengaruh} = p_1 + p_2 \times p_3 = 0,666$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tak langsung maupun pengaruh total. Pengaruh tak langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebesar 0,286 lebih kecil dari pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja guru, sehingga motivasi kerja memperkuat pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja guru. Pengaruh mediasi (pengaruh tak langsung) yang ditunjukkan oleh hasil perkalian koefisien ( $p_2 \times p_3$ ) signifikan atau tidak, diuji dengan menggunakan sobel test sebagai berikut :

Mencari standar error dari koefisien indirrect effect ( $Sp_2p_3$ )

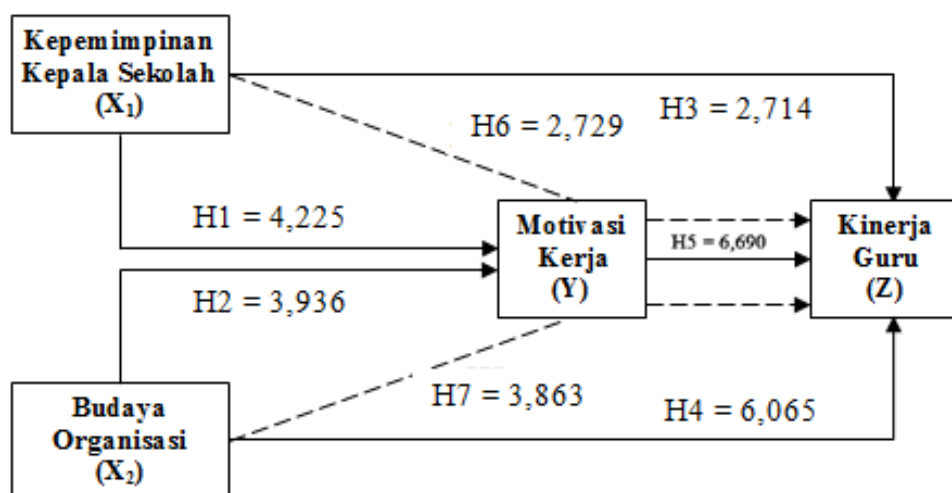
$$\begin{aligned}
 Sp_2p_3 &= \sqrt{p_3^2 sp_2^2 + p_2^2 sp_3^2 + sp_2^2 sp_3^2} \\
 &= \sqrt{(0,517)^2 (0,091)^2 + (0,553)^2 (0,102)^2 + (0,091)^2 (0,102)^2} \\
 &= \sqrt{(0,267289)(0,008281) + (0,305809)(0,010404) + (0,008281)(0,010404)} \\
 &= \sqrt{0,00221342 + 0,003181637 + 0,00008615524} \\
 &= \sqrt{0,005481213} \\
 &= 0,074035
 \end{aligned}$$

berdasarkan hasil  $sp_2p_3$  di atas dapat dihitung nilai t statistik atau nilai t hitungnya, yaitu dengan cara :

$$\begin{aligned}
 t_{hitung} &= \frac{p_2 p_3}{Sp_2 p_3} \\
 &= \frac{0,286}{0,074035} \\
 &= 3,863027
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 3,863027 ini lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1.66277, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,286 signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Berdasarkan data hasil perhitungan dan beberapa tahapan di atas maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel *Intervening* di SMK Kecamatan Medan Tuntungan. Dengan kata lain bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Berdasarkan uraian dari hasil penelitian di atas maka didapat nilai hipotesis sebagai berikut :



**Gambar 4.11. Paradigma Hasil Penelitian**

## 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian dalam penelitian ini maka peneliti melakukan pembahasan menjelaskan mengenai pengaruh setiap hipotesis dari hasil analisis data dalam penelitian ini, sebagai berikut :

## 1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan temuan hasil penelitian diketahui besarnya koefisien korelasi adalah 0,415, hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan output olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja adalah signifikan.

Kepemimpinan kepala sekolah berkenaan dengan kemampuan dan kompetensi kepala sekolah, baik hard skill maupun soft skill, untuk mempengaruhi seluruh sumber daya sekolah agar mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai salah satu peran penting dalam rangka proses memotivasi para bawahannya. Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa peran seorang pemimpin merupakan implementasi atau penjabaran dari fungsi kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan merupakan salah satu di antara peran administrator dalam rangka mempengaruhi orang lain atau para bawahan agar mau dengan senang hati untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Motivasi merupakan sebuah istilah yang menggambarkan pemberi kekuatan (*erginezer*) kepada seseorang atau sekelompok orang untuk mengarahkan kegiatannya yang dalam hal ini dilakukan oleh kepala sekolah. Secara umum sumber motivasi terbagi menjadi dua yaitu dari diri sendiri (*internal*) dan dari luar diri (*eksternal*) motivasi internal merupakan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, memiliki tujuan yang jelas dan menentang, ada umpan balik atas hasil

pekerjaannya, memiliki perasaan senang dalam bekerja selalu berusaha untuk mengungguli orang lain, dan mengutamakan perasaan dari pada yang dikerjakan. Sedangkan motivasi dari luar diri (eksternal) dengan memberikan motivasi melalui insentif yaitu motivasi ini ada kaitannya dengan keuntungan atau ganjaran, baik yang nyata maupun yang tidak nyata sebagai hasil suatu kegiatan, dan senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya dan bekerja dengan harapan memperoleh perhatian dari teman dan pimpinan (kepala sekolah).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja di SMK Kecamatan Medan Tuntungan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyebutkan kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Billy Santris (2019) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi sebagai variabel Intervening Pada SMA Sutomo 1 Medan”. Yang menyatakan bahwa kepemimpinan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan temuan hasil penelitian diketahui besarnya koefisien korelasi adalah 0,391, hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan output olah data dapat diketahui nilai Sig.



sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja adalah signifikan.

Keberhasilan suatu lembaga atau instansi dalam mencapai tujuannya diantaranya sangat ditentukan oleh budaya organisasi, tenaga pendidik sebagai pelaksana utama budaya organisasi harus memberi contoh yang baik dalam kedisiplinan, dengan mengajar tepat waktu, konsisten terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi terkait, guru harus saling menghormati dan menghargai pada sesama guru ataupun staf. Bersikap sopan terhadap seluruhnya, serta tidak malu untuk meminta maaf jika melakukan kesalahan.

Aturan dan norma pada suatu organisasi ada yang berubah seiring proses regenerasi terutama dalam memotivasi para pegawainya, penyesuaian yang dilakukan oleh pegawai akan memberikan dampak terhadap jalannya roda organisasi. Budaya organisasi akan memberikan keberhasilan dalam peningkatan motivasi kerja jika struktur organisasi yang terlibat mampu menjalankan dan menciptakan suasana kondusif dan positif dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyebutkan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ruhban Masykur (2019) dengan judul “Pengaruh Budaya

Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru di SD Ar-Raudah Bandar Lampung". Yang menyatakan bahwa budaya organisasi pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru**

Berdasarkan temuan hasil penelitian diketahui besarnya koefisien korelasi adalah 0,365, hal ini berarti bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Berdasarkan output olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar  $0,030 < 0,05$ . Dengan demikian pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah signifikan.

Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar untuk mencapai tujuan pendidikan apabila memiliki pemimpin yang kuat. Pemimpin dalam suatu organisasi universitas memegang kendali utama dalam dunia pendidikan karena kepemimpinan merupakan upaya dalam mempengaruhi, mendidik, menggerakkan, mendorong/ memotivasi tenaga pendidik, dan kependidikan, mahasiswa, serta masyarakat lingkungan universitas.

Tujuan kepemimpinan dalam dunia pendidikan adalah untuk menciptakan proses pendidikan yang berkualitas, efektif, dan efisien. Sedangkan untuk menciptakan proses pendidikan yang berkualitas, efektif, dan efisien perlu adanya kinerja guru yang berkualitas. Kinerja guru merupakan kegiatan yang dilakukan seorang tenaga pendidik dalam pembelajaran sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya. Hal ini, maka kinerja guru yang berkualitas dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan kepala sekolah juga menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja guru di suatu lembaga pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyebutkan kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sri Kartika Sari Antariksa (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening pada SD Tarakanita 3 Jakarta. Yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru**

Berdasarkan temuan hasil penelitian diketahui besarnya koefisien korelasi adalah 0,547, hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Berdasarkan output olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah signifikan.

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja, akan tetapi bila sudah muncul maka budaya tersebut sukar untuk dipadamkan, artinya akan melekat dalam organisasi tersebut. Kebiasaan, tradisi, dan cara-cara umum yang dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang diperoleh dengan usaha keras tersebut. Dengan adanya budaya organisasi yang baik, guru akan bertanggung pada

pekerjaannya dan dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Budaya organisasi yang baik akan mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi.

Budaya organisasi bisa juga terbentuk karena di dalam organisasi tersebut terjadi interaksi (pergaulan) antara individu (anggota yang mempunyai latar belakang budaya masyarakat yang berbeda). Dalam interaksi para individu akan terjadi saling memahami, mempelajari, bahkan saling mempengaruhi perilaku yang dibawa dari budaya masyarakat darimana mereka berasal.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyebutkan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sri Kartika Sari Antariksa (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening pada SD Tarakanita 3 Jakarta. Yang menyatakan bahwa budaya organisasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

##### **5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.**

Berdasarkan temuan hasil penelitian diketahui besarnya koefisien korelasi adalah 0,583, hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif

terhadap kinerja Guru. Berdasarkan output olah data dapat diketahui nilai Sig. sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru adalah signifikan.

Motivasi berarti pemberian suatu motif dalam menggerakkan seseorang atau yang dapat menimbulkan dorongan atau keadaan. Jadi dapat pula dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak secara sederhana. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan / kegiatan yang berlangsung secara sadar. Jika para pekerja mampu memotivasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya untuk memberikan dorongan dan menggerakkan orang-orang agar bersedia bekerja semaksimal mungkin, perlu diusahakan adanya komunikasi dan peran serta dari semua pihak yang bersangkutan.

Guru yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil kinerja yang lebih baik. Berbagai ciri yang diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja, antara lain sebagai berikut : 1) kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok, 2) memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugastugas yang sulit, dan 3) seringkali terdapat umpan balik yang kongkret tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif dan efisien. Dengan demikian motivasi kerja dapat diartikan sebagai penggerak atau

pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru adalah positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyebutkan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shanti Auliana (2021) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di MTSN se-Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh”. Yang menyatakan bahwa motivasi kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

#### **6. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*.**

Berdasarkan temuan hasil penelitian diketahui dari hasil perhitungan *sobel test* diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,729519 ini lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1.66277, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,329 signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Dengan kata lain bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Kepemimpinan mempunyai berbagai fungsi antara lain, menyajikan berbagai hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam kepemimpinan dan memberikan pengaruh dalam menggunakan berbagai pendekatan dalam

hubungannya dengan pemecahan aneka macam persoalan yang mungkin timbul dalam suatu organisasi. Dengan demikian akan muncul sebuah kerjasaman dan hubungan baik antara bawahan dengan atasan, pemimpin mampu memberikan motivasi kepada pegawainya untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat pening dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel *Intervening* di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sri Kartika Sari Antariksa (2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening pada SD Tarakanita 3 Jakarta. Yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

#### **7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*.**

Berdasarkan temuan hasil penelitian diketahui dari hasil perhitungan *sobel test* diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 3,863027 ini lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat

signifikansi 5% yaitu sebesar 1.66277, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,286 signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Dengan kata lain bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel yang memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari adanya budaya organisasi yang baik didalamnya. Pegawai yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Oleh karena itu, semakin baik budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerjanya, begitu juga sebaliknya. Kinerja guru dipandang sebagai suatu reaksi emosional yang merupakan akibat dari dorongan, dan harapan pegawai terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas yang dirasakan para pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel *Intervening* di SMK Kecamatan Medan Tuntungan. dapat terbukti dan dapat diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Taufiq Ridho Kurniawan (2018) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Guru SMK Teuku Umar Semarang)” Yang menyatakan bahwa budaya organisasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang di lakukan oleh peneliti maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui koefisien korelasi adalah 0,415 dan nilai Sig. sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.
2. Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui koefisien korelasi adalah 0,391 dan nilai Sig. sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.
3. Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui koefisien korelasi adalah 0,365 dan nilai Sig. sebesar  $0,030 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.
4. Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui koefisien korelasi adalah 0,547 dan nilai Sig. sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa budaya

organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.

5. Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui koefisien korelasi adalah 0,583 dan nilai Sig. sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMK Kecamatan Medan Tuntungan dapat terbukti dan dapat diterima.
6. Dari hasil perhitungan *sobel test* diperoleh  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 5%, dan koefisien mediasi 0,329. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel *Intervening* di SMK Kecamatan Medan Tuntungan.
7. Dari hasil perhitungan *sobel test* diperoleh  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi 5% yaitu, dan koefisien mediasi 0,286. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel *Intervening* di SMK Kecamatan Medan Tuntungan.

## 5.2 Saran

Berkaitan dengan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan agar kinerja guru pada SMK Kec. Medan Tuntungan semakin baik ialah :

1. Perlu disarankan kepada pemimpin di masing-masing SMK untuk lebih meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai contoh pada kuesioner yang masih belum baik hasil penilaiannya dengan pertanyaan yaitu kepala sekolah saya memberi kesempatan untuk mendiskusikan masalah – masalah yang muncul dalam pekerjaan dengan cara lebih menjadi sosok yang dapat

dijadikan teladan oleh pegawainya, dapat memberikan inspirasi melalui visi yang jelas, dapat lebih menjadi sosok yang dapat membangun optimisme pegawainya, selalu menemukan cara-cara baru dalam melakukan pendekatan terhadap pegawainya dan memberikan perhatian secara personal terhadap masing-masing pegawai.

2. Dari hasil penilaian angket sebaiknya budaya organisasi yang sudah terbentuk pada masing-masing instansi terus ditingkatkan seperti halnya pada angket yang mendapatkan nilai yang sudah baik dengan pertanyaan yang berbunyi pihak sekolah selalu melakukan sosialisasi terbuka kepada guru agar kinerja guru juga dapat meningkat sehingga dapat mencapai tujuan yang maksimal sesuai dengan harapan.
3. Melihat hasil penelitian tersebut bahwa pada angket yang mendapatkan nilai yang kurang baik dengan pertanyaan yang berbunyi saya senang jika dapat membantu pekerjaan rekan sekerja, agar tidak hanya pemimpin yang memotivasi bawahannya tetapi juga hendaknya lebih memperhatikan memotivasi sesama para pegawai yang diberikan dorongan dan diberikan semangat akan merasa diakui keberadaannya sehingga pegawai akan bekerja dengan penuh ikhlas.
4. Saran bagi peneliti selanjutnya yang tertarik melakukan penelitian serupa disarankan untuk menambah variabel penelitian, misalnya kompensasi, komitmen organisasional, disiplin kerja, dan lain-lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2017, Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Abidin, Zainal. 2007. Analisis Eksistensial. Jakarta: Raja Grafindo
- Agustini, Fauzia. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan. Medan : Madenatera.
- Ambarita, Biner, dkk. 2014. Perilaku Organisasi. Bandung: Alfabeta
- Any Noor, 2013, Manajemen Event, Bandung : Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Rineka Cipta, Jakarta.
- Bangun, Wilson. 2012. “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Jakarta: Erlangga.
- Billy Santris (2019) Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi sebagai variabel Intervening Pada SMA Sutomo 1 Medan
- Elfrianto. (2020). “The Development of Models of Instructional Leadership in Teacher Training and Education at Muhammadiyah University Sumatera Utara”. Akses pada tanggal 6 Agustus 2022.
- Edy, Sutrisno. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit: Jakarta,. Kencana.
- Ghozali, Imam. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Hasibuan, Malayu SP. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan keempatbelas, Jakarta ,Penerbit : Bumi Aksara.
- Husaini Usman. 2008. Metodologi Penelitian Sosial. Jakarta: Bumi Aksara.
- Isthifa Kemal. 2019. Management of Lecturers Resource Development at Higher Education. International Journal of Higher Education. Vol. 8, No. 5
- Kadarisman, M. 2014. Manajemen Kompensasi, Jakarta: PT. Rajagrafindo. Persada.
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT. Rajagrafindo Persada.

- Manullang, M. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Robbins, P. Stephen. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2012, Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta,
- Rivai, Veithzal 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari. Teori kePraktik. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Rivai, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan, Cetakan. Pertama, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rizky Nazia Muhandis (2018) .“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya dan Motivasi Kerja Guru terhadap Profesionalisme Guru di Sekolah Muhammadiyah Paguyangan, Brebes
- Ruhban Masykur (2019). “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru di SD Ar-Raudah Bandar Lampung”.
- Shanti Auliana (2021) .“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di MTSN se-Kabupaten Pidie Jaya Provinsi Aceh
- Santoso, Singgih, 2002, Mengolah Data Statistik Secara Profesional, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Siagian. Sondang P. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara. Jakarta
- Sinulingga, Sukaria. (2016). Metode Penelitian. Medan: USU Press.
- Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sitompul, Prof. Harun & Ardansyah, M., 2017, Statistika Pendidikan: Teori dan Cara Perhitungan, Perdana Publishing, Medan
- Syaiful Sitanggang, AM Sibuea,. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara. JURNAL TABULARASA PPS UNIMED, Vol.14 No.2
- Sri Kartika Sari Antariksa (2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening pada SD Tarakanita 3 Jakarta

- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto. 2013. Metodologi Penelitian Akuntansi. Bandung: PT Refika.
- Taufiq Ridho Kurniawan (2018).“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Guru SMK Teuku Umar Semarang)”
- Thoha, Miftah.2010. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: PT. Raja. Grafindo Persada.
- Wibowo 2011. Manajemen Kinerja. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Depdiknas. 2003. Undang-undang RI No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Heriyansyah. (2018). Guru Adalah Manajer Sesungguhnya Di Sekolah. Jurnal. Manajemen Pendidikan Islam, 1 (1), h. 119-120



### KUESIONER UJI INSTRUMEN

Responden yang terhormat,

Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak mengisi angket ini, diharapkan dalam pengisiannya Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa sesuai dengan persepsi anda.

Guna mem-*Validasikan Kuesioner* penelitian yang akan dibutuhkan untuk keperluan studi/ilmiah. Bapak/Ibu diharapkan menjawab dengan jujur dan terbuka sebab tidak ada jawaban yang benar atau salah. Berikut daftar sekolah yang akan melakukan uji **Instrumen Penelitian Awal**.

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Jumlah Sampel Guru Masing-Masing Sekolah
1	SMK Muhammadiyah 8 Medan	22 Orang	15 Orang
2	SMK Muhammadiyah 9 Medan	23 Orang	15 Orang

Sesuai dengan kode etik penelitian, peneliti menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Bapak/Ibu mengisi angket ini adalah bentuk bantuan yang tidak ternilai bagi peneliti. Terima kasih atas kerjasamanya.

Medan, 2022  
Peneliti

Nirmawati  
**NPM. 2020060081**

<b>LAMPIRAN 2. Kuesioner Yang Belum di Validitasi</b>
---

**I. Identitas Responden**

(Responden tidak perlu menuliskan nama)

1. No. responden : (Diisi oleh peneliti)  
 2. Hari / Tgl :  
 3. Instansi :

**II. Petunjuk menjawab**

Mohon dijawab berdasarkan situasi yang sebenarnya, dengan memberikan tanda check list pada kolom yang tersedia Pernyataan menggunakan alternatif Selalu (SL), sering (SR), Kadang-Kadang (KK), Tidak Pernah (TP).

**Pernyataan Untuk Variabel Angket Kepemimpinan Kepala Sekolah**

No	Pertanyaan	SL	SR	KK	TP
1	Kepala sekolah saya menggunakan partisipasi anggota untuk melancarkan komunikasi antar karyawan.				
2	Kepala sekolah saya menyelesaikan konflik – konflik yang terjadi pada karyawan				
3	Kepala sekolah saya berupaya menunjukkan sikap bersahabat.				
4	Kepala sekolah saya turut membantu penyelesaian tugas bawahannya.				
5	Kepala sekolah selalu memberikan arahan kepada pegawai atas pekerjaan yang akan dilakukan				
6	Kepala sekolah selalu melakukan evaluasi dari berbagai pihak antara pimpinan dan bawahan				
7	Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan caranya masing-masing				
8	Kepala sekolah saya mampu memberikan motivasi kepada bawahannya				
9	Kepala sekolah memberikan perintah yang jelas serta tegas kepada guru				
10	Kepala sekolah saya mengarahkan guru untuk bekerja secara maksimal				
11	Kepala sekolah selalu memberi tahu durasi waktu untuk setiap pekerjaan yang diperintahkan kepada bawahannya				
12	Kepala sekolah selalu memberikan perintah kepada pegawai atas dasar kemampuan				
13	Kepala sekolah selalu melakukan kontrol timbal balik antara pimpinan dan bawahan				
14	Segala wewenang yang diberikan kepala sekolah membuat saya memiliki rasa tanggung jawab yang besar atas setiap pekerjaan yang				



	akan saya lakukan kedepannya.				
15	Saya memiliki pemimpin yang mampu menyelesaikan tugas dengan baik				
16	Saya memiliki pemimpin yang dapat menyelesaikan tugas tepat waktu				
17	Kepala sekolah saya mampu menyelesaikan masalah dengan tepat				
18	Kepala sekolah menunjukkan hal – hal yang dapat menarik minat kerja.				
19	Kepala sekolah saya memberi kesempatan untuk mendiskusikan masalah – masalah yang muncul dalam pekerjaan.				
20	Kepala sekolah saya lebih memperhatikan kerja kelompok dari kompetisi individu.				
21	Kepala sekolah menerima saran bawahan dalam pelaksanaan tugas				
22	Tidak ada batasan yang diberikan kepala sekolah kepada pegawai dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan				
23	Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan				
24	Kepala sekolah saya selalu meluangkan waktu untuk berdiskusi dengan pegawainya				
25	Kepala sekolah saya memiliki kerjasama dan hubungan baik kepada bawahannya				
26	Kepala sekolah saya melakukan musyawarah dalam pengambilan keputusan				
27	Kepala sekolah saya sering melakukan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan kepada bawahan				
28	Kepala sekolah memberikan arahan secara spesifik tentang target kerja kepada pegawainya				
29	Kepala sekolah mampu memberikan ide-ide yang baik dalam memecahkan suatu masalah				
30	Target dapat selalu dicapai oleh kepala sekolah saya				
31	Saya menerima tugas langsung dari kepala sekolah saya.				
32	Kepala sekolah saya menjelaskan bagaimana cara mengerjakan tugas yang harus saya selesaikan				
33	Kepala sekolah menetapkan keputusan sendiri				
34	Kepala sekolah selalu berbagi ilmu pekerjaan yang dimilikinya kepada pegawai				
35	Kepala sekolah memberi kebebasan penuh				

	kepada pegawai dalam melakukan pekerjaannya				
36	Kepala sekolah selalu memperhatikan setiap pekerjaan yang dilakukan pegawainya				
37	Kepala sekolah memberi kepercayaan penuh kepada pegawai dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan				
38	Kepala sekolah tidak pernah memberikan komentar yang mendalam mengenai pelaksanaan pekerjaan pegawainya				
39	Kepentingan pribadi tidak menjadi halangan kepala sekolah saya untuk mementingkan hal yang lebih luas				
40	Kepala sekolah saya memiliki tanggung jawab yang baik				

### Pernyataan Untuk Variabel Angket Budaya Organisasi

No	Pertanyaan	SL	SR	KK	TP
1	Setiap guru yang ada disekolah selalu berupaya untuk memajukan sekolah				
2	Peraturan yang berlaku sesuai dengan keinginan saya sebagai guru sekolah sehingga adanya loyalitas				
3	Saya memberi hormat kepada guru yang lebih senior pada saat bertemu.				
4	Dalam keadaan tertentu saya dapat mengambil keputusan tanpa menunggu aturan ditetapkan				
5	Saya merasa pihak sekolah memiliki peranan penting dalam melakukan perbaikan kinerja melalui sumber daya manusia				
6	Saya selalu menggunakan bahasa dan istilah umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku kepada guru yang lain				
7	Setiap guru harus siap melakukan ssuatu yang baru untuk hasil kerja nyata				
8	Saya memberi hormat kepada guru yang lebih senior pada saat bertemu.				
9	Dalam keadaan tertentu saya dapat mengambil keputusan tanpa menunggu aturan ditetapkan				
10	Setiap memulai pekerjaan selalu diawali dengan doa bersama				
11	Pihak sekolah selalu melakukan sosialisasi terbuka kepada guru				
12	Saya memilih untuk mengikuti segala aturan yang telah ditetapkan sekolah				

13	Saya memegang teguh aturan yang telah lama Ditetapkan				
14	Setiap guru senang menerima pembagian tugas mengajar di sekolah				
15	Saya memilih untuk mengikuti segala aturan yang telah ditetapkan organisasi				
16	Setiap guru sudah memahami mengenai aturan yang ada sejak mulai menjadi pegawai				
17	Setiap guru sudah menyadari dan memahami mengenai visi misi sekolah sejak mulai menjadi pegawai				
18	Saya mampu menyesuaikan diri dengan peraturan, nilai, dan visi misi sekolah				
19	Dalam menyelesaikan tugas, guru harus menentukan langkah untuk menentukan hasil yang terbaik				
20	Setiap pegawai percaya bahwa mempersiapkan sebuah tugas sebelum mengajar adalah penting agar pembelajaran berhasil				
21	Aturan-aturan yang ada pada sekolah mampu mengontrol perilaku saya				
22	Organisasi memberikan hukuman bagi pegawai yang tidak mentaati aturan				
23	Saya merasa organisasi memiliki peranan penting dalam melakukan perbaikan kinerja melalui sumber daya manusia				
24	Saya memegang teguh aturan yang telah lama ditetapkan secara turun temurun				
25	Adanya rasa kepemilikan yang membuat pegawai termotivasi memberikan yang terbaik bagi sekolah				
26	Adanya keinginan untuk terus bekerja dalam jangka waktu yang lama				
27	Budaya yang dianut oleh pihak sekolah membuat saya dapat menyesuaikan diri dengan cepat				
28	Pihak sekolah memberikan kenyamanan bagi guru untuk bekerja				
29	Baik lingkungan maupun rekan kerja membantu memberikan rasa nyaman dalam bekerja				
30	Aturan-aturan perusahaan mampu mengontrol perilaku Saya				
31	Setiap guru berpartisipasi dalam menerapkan budaya yang mencerminkan citra pada sekolah				
32	Setiap guru terlibat dalam pelaksanaan setiap aturan perusahaan				

33	Setiap guru dituntut untuk memberikan ide-ide yang dapat membantu memberikan citra yang baik bagi sekolah				
34	Setiap guru selalu diminta pendapat serta saran mengenai aturan-aturan yang berlaku di sekolah				
35	Pihak sekolah selalu melakukan sosialisasi terbuka kepada pegawai mengenai peraturan-peraturan yang ada				
36	Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama				
37	Semua permasalahan yang menyangkut tugas mengajar diselesaikan dengan secara kekeluargaan				
38	Seluruh guru melakukan rapat untuk menentukan penanggung jawaban evaluasi				
39	Setiap bekerja saya lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum daripada kepentingan pribadi.				
40	Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama.				

### Pernyataan Untuk Variabel Motivasi Kerja

No	Pertanyaan	SL	SR	KK	TP
1	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas yang diberikan				
2	Saya bekerja keras untuk menjadi pegawai terbaik				
3	Saya bekerja dengan baik karena kebutuhan saya dapat terpenuhi oleh pihak sekolah.				
4	Pimpinan selalu memberi pujian ketika saya menyelesaikan tugas dengan baik.				
5	Saya terdorong untuk selalu mengembangkan potensi yang ada pada diri saya				
6	Saya mengerjakan pekerjaan karena saya merasa bertanggungjawab				
7	Pihak sekolah memberikan tambahan gaji (insentif) sesuai dengan prestasi yang saya capai				
8	Saya selalu mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik				
9	Dengan adanya penghargaan memberikan peningkatan kinerja pada saya				
10	Saya selalu berusaha melaksanakan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan				

11	Saya merasa harus melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya				
12	Jika ada kesalahan dalam bekerja saya bertanggung jawab atas hal tersebut				
13	Setiap hari saya melakukan evaluasi dalam peningkatan kinerja				
14	Saya merasa terus meningkat bekerja di perusahaan ini				
15	Saya selalu bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.				
16	Saya mendapatkan rekan kerja yang berkualitas agar dapat bekerja sama dengan tim, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik				
17	Saya terdorong untuk selalu bekerja dengan baik.				
18	Saya menyesal jika meninggalkan tugas dalam keadaan terbengkalai				
19	Saya senang jika berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan				
20	Saya mampu melakukan tugas – tugas yang menantang				
21	Penghargaan yang diberikan sekolah sesuai dengan prestasi kerja yang dilakukan.				
22	Rekan kerja yang lain bersedia membantu menyelesaikan pekerjaan bila diperlukan				
23	Motivasi dari dalam diri saya memberikan kepercayaan diri untuk bekerja lebih baik				
24	Organisasi memberikan penghargaan kepada yang berprestasi				
25	Reward dalam pekerjaan dapat memotivasi saya untuk bekerja keras				
26	Saya mendapatkan peluang untuk orientasi masa depan.				
27	Saya menyukai bekerja secara tim.				
28	Saya senang jika dapat membantu pekerjaan rekan sekerja.				
29	Saya dapat bekerja dengan baik jika saya diterima di lingkungan saya bekerja.				
30	Saya senang jika mendapat pujian dari rekan kerja.				
31	Saya merasa bersalah ketika tidak melakukan tanggung jawab saya.				
32	Saya merasa senang ketika melakukan pekerjaan saya.				
33	Pihak sekolah peduli atas prestasi kerja yang saya capai				
34	Kondisi kerja di tempat saya bekerja saat ini				

	sangat menyenangkan				
35	Saya mendapat pengakuan dari pimpinan atas prestasi kerja yang saya capai				
36	Kebijakan yang diterapkan pimpinan sudah sesuai dengan standar pekerjaan				
37	Adanya perlindungan yang diberikan kepada saya terhadap resiko yang mungkin terjadi dalam bekerja				
38	Jika pekerjaan yang diberikan sangat banyak akan menurunkan semangat kerja saya				
39	Saya memerlukan umpan balik terhadap kinerja yang telah saya lakukan.				
40	Saya memerlukan pengakuan dari pimpinan saya.				

### Pernyataan Untuk Variabel Kinerja Guru

No	Pertanyaan	SL	SR	KK	TP
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu				
2	Target kerja yang saya tetapkan sesuai dengan standar kerja				
3	Saya mampu mencapai target per semester yang ditetapkan pihak sekolah				
4	Saya selalu memanfaatkan waktu yang ada dengan baik dalam bekerja.				
5	Pekerjaan yang dilakukan selalu mencapai target sesuai keinginan perusahaan				
6	Penyelesaian pekerjaan dilakukan dengan tepat sasaran				
7	Semua pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan sasaran pekerjaan				
8	Pekerjaan dilakukan dengan ketelitian yang tinggi sehingga sedikit terjadi kesalahan				
9	Setiap guru mematuhi aturan-aturan kerja selama jam kerja berlangsung				
10	Setiap guru menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan				
11	Setiap guru menyelesaikan pekerjaan dengan cepat				
12	Pihak sekolah memberikan pekerjaan sesuai kemampuan saya				
13	Saya melaksanakan tugas sesuai jadwal				
14	Hasil pelaporan pekerjaan selesai dengan rapi dan tingkat kesalahan yang rendah				
15	Pekerjaan setiap guru selesai dengan memuaskan				

16	Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan				
17	Saya jarang melakukan kesalahan dalam bekerja.				
18	Saya mampu mengatasi beban kerja yang saya miliki.				
19	Para guru memastikan kejelasan prosedur penilaian				
20	Saya berlomba-lomba mengerjakan pekerjaan dengan tepat				
21	Saya melaksanakan pekerjaan dengan rencana yang di tetapkan di awal				
22	Saya terampil dalam bekerja				
23	Saya selalu datang tepat waktu ke kantor.				
24	Beban tanggung jawab pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan seluruhnya				
25	Setiap guru disiplin dalam mematuhi aturan jam kerja (datang dan pulang tepat pada waktunya)				
26	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang lebih praktis.				
27	Para guru mengatur dan memanfaatkan fasilitas				
28	Saya mampu melaksanakan tugas yang diberikan dengan maksimal				
29	Saya merasa senang jika dapat menyelesaikan pekerjaan yang banyak				
30	Pekerjaan sebanyak apapun dapat saya kerjakan dengan baik				
31	Pekerjaan yang diberikan sesuai keterampilan Saya				
32	Saya mengerjakan tugas sesuai arahan dari atasan				
33	Saya dapat bekerja tanpa harus mendapatkan perintah				
34	Saya selalu bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan pihak sekolah.				
35	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan pegawai yang lain				
36	Setiap guru bekerjasama dengan baik dengan sesama rekan kerja				
37	Setiap guru memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja				
38	Setiap guru bekerjasama dengan baik dengan atasan				
39	Setiap guru memiliki hubungan yang baik dengan atasan				
40	Para guru menyesuaikan tujuan dari pihak				

	sekolah				
--	---------	--	--	--	--



# LAMPIRAN 3. Tabulasi Data Kuesioner Yang Belum di Validitasi

## Kepemimpinan Kepala Sekolah

No Responden	Kepemimpinan Kepala Sekolah																																								Total Sekor				
	Pertanyaan																																												
1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	129			
2	2	2	4	4	2	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	130			
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	122			
4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	127			
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	105			
6	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	2	2	3	2	3	3	4	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	113			
7	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	114			
8	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	115			
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	110		
10	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	108		
11	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	107		
12	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	114		
13	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	105		
14	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	2	3	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	113		
15	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	101		
16	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	112	
17	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	117		
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	104	
19	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	2	4	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	113	
20	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	101	
21	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	109	
22	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	108		
23	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	112	
24	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	109	
25	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	108	
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	113		
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	109	
28	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	97	
29	3	2	3	3	2	3	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	1	3	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	85	
30	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	86

## Budaya Organisasi

No Responden	Budaya Organisasi																																								Total Sekor				
	Pertanyaan																																												
1	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	126		
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	126	
3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	120	
4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	130	
5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	136	
6	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	123
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	126	
8	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	120	
9	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	126
10	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	122
11	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	117
12	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	120
13	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	121
14	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2																				

### Motivasi Kerja

No Responden	Motivasi																																								Total Seko	
	Pertanyaan																																									
1	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	133
2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	133	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	2	2	4	3	3	121		
4	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	4	114		
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	4	129			
6	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	2	124			
7	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	138			
8	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	1	117			
9	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	4	122			
10	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	3	116			
11	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	2	4	2	4	2	3	2	3	4	4	3	2	3	2	4	3	3	3	3	119			
12	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	4	3	2	4	2	3	3	3	4	3	116			
13	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	2	2	2	2	3	3	113				
14	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	107			
15	3	3	4	3	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	111			
16	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	117			
17	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	2	2	118			
18	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	107			
19	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	4	4	3	3	2	2	2	4	3	1	114				
20	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	101				
21	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	111			
22	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	107			
23	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1	104			
24	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3	2	106		
25	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	101			
26	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	107			
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	103			
28	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	97			
29	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	93			
30	2	1	2	2	3	1	1	2	3	2	2	2	2	3	1	1	3	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	77			

### Kinerja Guru

No Responden	Kinerja Guru																																								Total Seko
	Pertanyaan																																								
1	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	135		
2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	129	
3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	133		
4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	122		
5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	125		
6	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	131			
7	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	2	2	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	2	2	4	126			
8	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	119			
9	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	2	2	2	119			
10	3	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	113			
11	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	115			
12	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	106		
13	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	109		
14	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	108		
15	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	110			
16	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	124		
17	4	2	2	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	122			
18	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	116		
19	3	4	2	4	4	2	3	3	2	4	3	2	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3																

#### LAMPIRAN 4. Instrumen Penelitian Akhir



#### KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi angket ini, diharapkan dalam pengisiannya Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa sesuai dengan persepsi anda.

No	Nama Sekolah	Jumlah Guru	Jumlah Sampel Guru Masing-Masing Sekolah
1	SMKS PENCAWAN 1	50	39
2	SMKS MULIA PRATAMA	21	17
3	SMKS KESEHATAN WIRAHUSADA MEDAN	13	11
4	SMK SWASTA GELORA JAYA NUSANTARA	17	14
5	SMKS TI PALAPA MEDAN	9	7

Bapak/Ibu diharapkan menjawab dengan jujur dan terbuka sebab tidak ada jawaban yang benar atau salah. Data dibutuhkan untuk keperluan studi/ilmiah. Sesuai dengan kode etik penelitian, peneliti menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Bapak/Ibu mengisi angket ini adalah bentuk bantuan yang tidak ternilai bagi peneliti.

Terima kasih atas kerjasamanya.

Peneliti

Nirmawati  
NPM. 2020060081

<b>LAMPIRAN 5. Kuesioner Yang Sudah di Validitasi</b>
---

**I. Identitas Responden**

(Responden tidak perlu menuliskan nama)

1. No. responden : (Diisi oleh peneliti)  
 2. Hari / Tgl :  
 3. Instansi :

**II. Petunjuk menjawab**

Mohon dijawab berdasarkan situasi yang sebenarnya, dengan memberikan tanda check list pada kolom yang tersedia Pernyataan menggunakan alternatif Selalu (SL), sering (SR), Kadang-Kadang (KK), Tidak Pernah (TP).

**Pernyataan Untuk Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah**

No	Pertanyaan	SL	SR	KK	TP
1	Kepala sekolah saya berupaya menunjukkan sikap bersahabat.				
2	Kepala sekolah saya turut membantu penyelesaian tugas bawahannya.				
3	Kepala sekolah selalu melakukan evaluasi dari berbagai pihak antara pimpinan dan bawahan				
4	Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan caranya masing-masing				
5	Kepala sekolah memberikan perintah yang jelas serta tegas kepada guru				
6	Kepala sekolah selalu memberi tahu durasi waktu untuk setiap pekerjaan yang diperintahkan kepada bawahannya				
7	Kepala sekolah selalu memberikan perintah kepada pegawai atas dasar kemampuan				
8	Kepala sekolah selalu melakukan kontrol timbal balik antara pimpinan dan bawahan				
9	Segala wewenang yang diberikan kepala sekolah membuat saya memiliki rasa tanggung jawab yang besar atas setiap pekerjaan yang akan saya lakukan kedepannya.				
10	Saya memiliki pemimpin yang mampu menyelesaikan tugas dengan baik				
11	Kepala sekolah saya mampu menyelesaikan masalah dengan tepat				
12	Kepala sekolah saya memberi kesempatan untuk mendiskusikan masalah – masalah yang muncul dalam pekerjaan.				
13	Tidak ada batasan yang diberikan kepala sekolah kepada pegawai dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan				
14	Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan				

	masalah-masalah dengan pimpinan				
15	Kepala sekolah saya selalu meluangkan waktu untuk berdiskusi dengan pegawainya				
16	Kepala sekolah saya memiliki kerjasama dan hubungan baik kepada bawahannya				
17	Kepala sekolah saya melakukan musyawarah dalam pengambilan keputusan				
18	Kepala sekolah saya sering melakukan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan kepada bawahan				
19	Kepala sekolah memberikan arahan secara spesifik tentang target kerja kepada pegawainya				
20	Kepala sekolah mampu memberikan ide-ide yang baik dalam memecahkan suatu masalah				
21	Target dapat selalu dicapai oleh kepala sekolah saya				
22	Kepala sekolah saya menjelaskan bagaimana cara mengerjakan tugas yang harus saya selesaikan				
23	Kepala sekolah menetapkan keputusan sendiri				
24	Kepala sekolah selalu berbagi ilmu pekerjaan yang dimilikinya kepada pegawai				
25	Kepala sekolah selalu memperhatikan setiap pekerjaan yang dilakukan pegawainya				
26	Kepentingan pribadi tidak menjadi halangan kepala sekolah saya untuk mementingkan hal yang lebih luas				

### **Pernyataan Untuk Variabel Budaya Organisasi**

No	Pertanyaan	SL	SR	KK	TP
1	Setiap guru yang ada disekolah selalu berupaya untuk memajukan sekolah				
2	Saya memberi hormat kepada guru yang lebih senior pada saat bertemu.				
3	Saya selalu menggunakan bahasa dan istilah umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku kepada guru yang lain				
4	Setiap guru harus siap melakukan ssuatu yang baru untuk hasil kerja nyata				
5	Saya memberi hormat kepada guru yang lebih senior pada saat bertemu.				
6	Pihak sekolah selalu melakukan sosialisasi terbuka kepada guru				
7	Saya memilih untuk mengikuti segala aturan yang telah ditetapkan sekolah				

8	Saya memegang teguh aturan yang telah lama Ditetapkan				
9	Setiap guru senang menerima pembagian tugas mengajar di sekolah				
10	Saya memilih untuk mengikuti segala aturan yang telah ditetapkan organisasi				
11	Setiap guru sudah menyadari dan memahami mengenai visi misi sekolah sejak mulai menjadi pegawai				
12	Saya mampu menyesuaikan diri dengan peraturan, nilai, dan visi misi sekolah				
13	Dalam menyelesaikan tugas, guru harus menentukan langkah untuk menentukan hasil yang terbaik				
14	Aturan-aturan yang ada pada sekolah mampu mengontrol perilaku saya				
15	Organisasi memberikan hukuman bagi pegawai yang tidak mentaati aturan				
16	Saya merasa organisasi memiliki peranan penting dalam melakukan perbaikan kinerja melalui sumber daya manusia				
17	Saya memegang teguh aturan yang telah lama ditetapkan secara turun temurun				
18	Adanya rasa kepemilikan yang membuat pegawai termotivasi memberikan yang terbaik bagi sekolah				
19	Adanya keinginan untuk terus bekerja dalam jangka waktu yang lama				
20	Budaya yang dianut oleh pihak sekolah membuat saya dapat menyesuaikan diri dengan cepat				
21	Pihak sekolah memberikan kenyamanan bagi guru untuk bekerja				
22	Baik lingkungan maupun rekan kerja membantu memberikan rasa nyaman dalam bekerja				
23	Aturan-aturan perusahaan mampu mengontrol perilaku Saya				
24	Setiap guru terlibat dalam pelaksanaan setiap aturan perusahaan				
25	Setiap guru selalu diminta pendapat serta saran mengenai aturan-aturan yang berlaku di sekolah				
26	Pihak sekolah selalu melakukan sosialisasi terbuka kepada pegawai mengenai peraturan-peraturan yang ada				
27	Jika timbul permasalahan di tempat kerja selalu				

	diselesaikan bersama-sama				
28	Semua permasalahan yang menyangkut tugas mengajar diselesaikan dengan secara kekeluargaan				
29	Setiap bekerja saya lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum daripada kepentingan pribadi.				

### Pernyataan Untuk Variabel Motivasi Kerja

No	Pertanyaan	SL	SR	KK	TP
1	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas yang diberikan				
2	Saya bekerja keras untuk menjadi pegawai terbaik				
3	Saya bekerja dengan baik karena kebutuhan saya dapat terpenuhi oleh pihak sekolah.				
4	Pimpinan selalu memberi pujian ketika saya menyelesaikan tugas dengan baik.				
5	Saya terdorong untuk selalu mengembangkan potensi yang ada pada diri saya				
6	Saya mengerjakan pekerjaan karena saya merasa bertanggung jawab				
7	Pihak sekolah memberikan tambahan gaji (insentif) sesuai dengan prestasi yang saya capai				
8	Saya selalu mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik				
9	Dengan adanya penghargaan memberikan peningkatan kinerja pada saya				
10	Saya selalu berusaha melaksanakan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan				
11	Saya merasa harus melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya				
12	Jika ada kesalahan dalam bekerja saya bertanggung jawab atas hal tersebut				
13	Saya merasa terus meningkat bekerja di perusahaan ini				
14	Saya selalu bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.				
15	Saya terdorong untuk selalu bekerja dengan baik.				
16	Saya menyesal jika meninggalkan tugas dalam keadaan terbengkalai				
17	Saya mampu melakukan tugas – tugas yang menantang				
18	Penghargaan yang diberikan sekolah sesuai				

	dengan prestasi kerja yang dilakukan.				
19	Rekan kerja yang lain bersedia membantu menyelesaikan pekerjaan bila diperlukan				
20	Motivasi dari dalam diri saya memberikan kepercayaan diri untuk bekerja lebih baik				
21	Organisasi memberikan penghargaan kepada yang berprestasi				
22	Reward dalam pekerjaan dapat memotivasi saya untuk bekerja keras				
23	Saya mendapatkan peluang untuk orientasi masa depan.				
24	Saya menyukai bekerja secara tim.				
25	Saya senang jika dapat membantu pekerjaan rekan sekerja.				
26	Saya dapat bekerja dengan baik jika saya diterima di lingkungan saya bekerja.				
27	Saya senang jika mendapat pujian dari rekan kerja.				
28	Saya merasa senang ketika melakukan pekerjaan saya.				
29	Saya mendapat pengakuan dari pimpinan atas prestasi kerja yang saya capai				

### Pernyataan Untuk Variabel Kinerja Guru

No	Pertanyaan	SL	SR	KK	TP
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu				
2	Target kerja yang saya tetapkan sesuai dengan standar kerja				
3	Saya mampu mencapai target per semester yang ditetapkan pihak sekolah				
4	Saya selalu memanfaatkan waktu yang ada dengan baik dalam bekerja.				
5	Pekerjaan yang dilakukan selalu mencapai target sesuai keinginan perusahaan				
6	Penyelesaian pekerjaan dilakukan dengan tepat sasaran				
7	Semua pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan sasaran pekerjaan				
8	Pekerjaan dilakukan dengan ketelitian yang tinggi sehingga sedikit terjadi kesalahan				
9	Setiap guru mematuhi aturan-aturan kerja selama jam kerja berlangsung				
10	Setiap guru menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan				
11	Pihak sekolah memberikan pekerjaan sesuai				



	kemampuan saya				
12	Saya melaksanakan tugas sesuai jadwal				
13	Hasil pelaporan pekerjaan selesai dengan rapi dan tingkat kesalahan yang rendah				
14	Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan				
15	Saya jarang melakukan kesalahan dalam bekerja.				
16	Saya melaksanakan pekerjaan dengan rencana yang di tetapkan di awal				
17	Saya terampil dalam bekerja				
18	Saya selalu datang tepat waktu ke kantor.				
19	Setiap guru disiplin dalam mematuhi aturan jam kerja (datang dan pulang tepat pada waktunya)				
20	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang lebih praktis.				
21	Para guru mengatur dan memanfaatkan fasilitas				
22	Saya mampu melaksanakan tugas yang diberikan dengan maksimal				
23	Pekerjaan sebanyak apapun dapat saya kerjakan dengan baik				
24	Pekerjaan yang diberikan sesuai keterampilan Saya				
25	Saya mengerjakan tugas sesuai arahan dari atasan				
26	Saya dapat bekerja tanpa harus mendapatkan perintah				
27	Saya selalu bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan pihak sekolah.				
28	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan pegawai yang lain				
29	Setiap guru bekerjasama dengan baik dengan sesama rekan kerja				
30	Setiap guru memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja				
31	Setiap guru memiliki hubungan yang baik dengan atasan				

Kepemimpinan Kepala Sekolah

No Responden	Kepemimpinan Kepala Sekolah																										Total Sekor		
	Pertanyaan																												
1	4	4	3	4	2	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	85
2	3	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	4	2	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	88
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	89
4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	77	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	85
6	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	79
7	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	86
8	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	83
9	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80
10	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	1	3	4	1	3	3	3	1	3	3	76
11	3	4	3	3	2	4	1	3	3	1	3	3	3	2	2	2	1	2	4	4	3	1	3	3	3	3	3	3	69
12	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	81	
13	3	3	4	1	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
14	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84
15	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	80
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3	2	4	2	3	4	3	3	2	3	2	3	4	78
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	81
19	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	79
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	79
21	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	76
22	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
23	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81
24	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	82
25	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	2	91
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	83
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	88
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	77
29	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	92
30	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	83
31	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	83
32	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	88
33	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	88
34	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	81	
35	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	80
36	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	91
37	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	80
38	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	79
39	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	2	2	2	2	4	87
40	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	2	2	2	2	2	4	79
41	3	4	3	1	4	3	3	4	3	4	2	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	79
42	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	78
43	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	4	2	3	3	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	79
44	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	76
45	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	75
46	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	80	
47	3	3	2	3	2	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	73	
48	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	74
49	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	77
50	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	68
51	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	68
52	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	68
53	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	65
54	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	2	64
55	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	2	63
56	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	62
57	2	3	2	1	3	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	58
58	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	4	83
59	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	82	
60	3	3	4	3	2	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	70
61	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	66
62	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	67
63	3	3	4	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	71
64	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	70
65	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	70
66	3	2	3</																										

## Budaya Organisasi

No Responden	Budaya Organisasi																													Total Sekor	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
1	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	102
2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	101	
3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	99	
4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	97	
5	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	96	
6	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	94	
7	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	93	
8	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	92	
9	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	92	
10	3	3	3	4	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	2	91	
11	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3	90	
12	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	93	
13	3	3	3	4	4	4	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	95	
14	4	4	3	3	2	2	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	93	
15	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	90	
16	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	4	3	90	
17	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	90	
18	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	89	
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	2	2	3	3	3	89	
20	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	87	
21	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	96	
22	2	2	4	4	2	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	2	2	86	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	89	
24	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	3	95	
25	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	94	
26	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	93	
27	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	94	
28	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	89	
29	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	96
30	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	89	
31	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	90	
32	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	95	
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	96	
34	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	90	
35	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	91	
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	95	
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	91	
38	4	3	4	2	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	89	
39	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	95	
40	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	91	
41	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	4	3	1	4	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4	2	3	3	3	80	
42	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	81	
43	3	4	2	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	4	2	3	3	2	4	3	90	
44	4	4	3	3	2	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	88	
45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	78	
46	2	2	3	2	3	3	4	2	3	2	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	83	
47	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	79	
48	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	80	
49	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	80	
50	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	79	
51	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	78	
52	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	76	
53	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	89	
54	4	2	3	2	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	86	
55	3	3	2	2	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	85	
56	4	2	3	4	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	88	
57	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	94	
58	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	81	
59	3	2	3	2	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	4	2	2	2	3	78	
60	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2	4	4	3	3	3	2	3	4	2	4	88		
61	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	93	
62	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	94	
63	3	4	4	4	4	2	3	3	3</																						

Motivasi Kerja

No Responden	Motivasi Kerja																													Total Seko		
	Pertanyaan																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			
1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	106	
2	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	106	
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	113	
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	101	
5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	104	
6	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	107	
7	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106	
8	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	106	
9	3	3	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	103	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	109	
11	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	105	
12	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	111	
13	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	101	
14	3	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	107	
15	3	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	101	
16	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	105
17	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	106	
18	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	103	
19	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	100
20	3	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	103
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	107	
22	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	99	
23	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	108
24	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	107
25	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	108
26	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	107
27	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	105	
28	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	106	
29	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	100	
30	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	109	
31	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	100	
32	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	101	
33	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	98	
34	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	95	
35	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	96
36	3	3	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	96	
37	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	95	
38	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	2	4	4	95	
39	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	103	
40	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	2	2	2	101	
41	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	99	
42	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	102	
43	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	2	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	91	
44	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	103	
45	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	98	
46	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	99	
47	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	4	4	2	4	2	4	4	2	94	
48	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	2	2	4	4	3	2	4	4	2	4	2	4	4	2	95	
49	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	3	4	100	
50	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4	102	
51	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	2	92	
52	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	100	
53	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	3	4	2	3	4	4	3	98	
54	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	4	97	
55	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	99	
56	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	98	
57	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	97	
58	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	2	2	4	4	3	2	4	2	4	2	4	4	4	4	95	
59	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	95	
60	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4</						



