

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN KEPALA  
SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMPETENSI  
GURU SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA YAYASAN  
PERGURUAN SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister  
Manajemen (M.M) Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

**KEVIN INDAJANG  
NPM : 1720030059**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2020**

## PENGESAHAN TESIS

Nama : **Kevin Indajang**  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1720030059  
Prodi / Konsentrasi : **Magister Manajemen /  
Manajemen Sumber Daya Manusia**  
Judul Tesis : **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan  
Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan  
Kompetensi Guru sebagai variabel moderating pada  
Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar.**

Pengesahan Tesis:

Medan, .....

Komisi Pembimbing:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

  
Dr. Jufrizen, S.E., M.Si

  
Dr. Azuar Juliandi, S.Sos., S.E., M.Si

Diketahui:

Direktur,

Ketua Program Studi,

  
Dr. Syaiful Bahri, M.AP.

  
Dr. Sjahril Effendy P., M.Si., M.A., M.Psi., M.H.

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PENGESAHAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN KEPALA  
SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMPETENSI  
GURU SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA YAYASAN  
PERGURUAN SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR

**KEVIN INDAJANG**  
NPM: 1720030059

Program Studi : Magister Manajemen

“Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji, yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang gelar Magister Manajemen (M.M.) Pada hari Jumat, 06 Desember 2019”

*Panitia Penguji*

1. **Dr. JUFRIZEN, S.E., M.Si.**  
Pembimbing I

2. **Dr. AZUAR JULIANDI, S.Sos., S.E., M.Si.**  
Pembimbing II

3. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP.**  
Penguji I

4. **Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., M.A., M.Psi., M.H.**  
Penguji II

5. **H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M.**  
Penguji III

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

Unggul | Cerdas | Terpercaya



## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Bagian - bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaedah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan sebagian atau seluruh tesis ini bukan karya saya sendiri, atau adanya plagiat dalam bagian - bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi - sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang - undangan yang berlaku.

Medan, Desember 2019  
Penulis,



**KEVIN INDAJANG**  
NIM: 1720030059

# UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN KEPALA  
SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMPETENSI  
GURU SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA YAYASAN  
PERGURUAN SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR**

**ABSTRAK**

**Kevin Indajang  
NPM : 1720030059**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru, menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dimoderasi oleh kompetensi guru, menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dimoderasi oleh kompetensi guru.

Objek penelitian ini adalah Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. Sampel pada penelitian ini adalah 98 orang guru tetap Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. Pengumpulan data dilakukan dengan cara metode kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah structural equation model partial least square (SEM-PLS).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar, kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar, kompetensi guru tidak memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar, kompetensi guru tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, Kinerja Guru.

***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND PRINCIPAL'S  
LEADERSHIP ON TEACHER PERFORMANCE WITH TEACHER'S  
COMPETENCE AS A MODERATING VARIABLE AT  
YAYASAN PERGURUAN SULTAN AGUNG  
PEMATANGSIANTAR***

***ABSTRACT***

**Kevin Indajang  
NPM : 1720030059**

*The purpose of this research was to test and analyze the influence of organizational culture on teacher's performance, the influence principals' leadership on teacher's performance, the influence of teacher's competence on teacher's, the influence of organizational culture on teacher's performance which is moderated by teacher's competence, to test and analyze the influence principals' leadership on teacher's performance which is moderated by teacher's competence.*

*The object of this research is Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. The sample in this reseacrh was 98 permanent teachers from the Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. Data collection was carried out by means of the questionnaire method. Methods used in this research were structural equation model partial least square (SEM-PLS).*

*The results of this study indicate Thar organizational culture does not significantly influence the teacher's performance of Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar, the principal's leadership significantly influences the teacher's performance of Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar, teacher competency significantly influences the teacher's performance of Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar, teacher's competence does not moderate the relationship between organizational culture and teacher's performance of Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar, teacher competence does not moderate the relationship between the principal's leadership and the teacher's performance of Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar.*

*Keywords: Organizational Culture, Principal's Leadership, Teacher's Competence, Teacher's Performance*



## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karuniaNya, penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan Kompetensi Guru sebagai Variabel Moderating pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar”. Adapun tesis ini disusun untuk memenuhi syarat penyelesaian pendidikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam penulisan tesis ini penulis sadar akan keterbatasan dan kemampuan yang ada, namun walaupun demikian penulis berusaha agar tesis ini sempurna sesuai dengan yang diharapkan dan penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak mungkin terlaksana tanpa bantuan, dorongan, bimbingan, serta arahan dari berbagai pihak baik sifatnya moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orangtua tercinta (Bapak Suwardi Indajang dan Ibu Iriani) yang selalu memberikan dukungan dalam doa, beserta abang terkasih (Denny Indayang, S.E.) yang sepenuh hati memberikan motivasi kepada penulis selama kuliah hingga selesainya penulisan tesis ini, dan seluruh keluarga besar yang juga selalu memberikan doanya kepada penulis.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Sjahril Efendi P., M.Si, M.A., M.Psi, M.H., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Jufrizen, S.E., M.Si., selaku Pembimbing I yang telah memberikan ilmu, dukungan, arahan, pemikiran, dan bimbingan kepada penulis dalam penulisan tesis ini.
6. Bapak Dr. Azuar Juliandi, S.Sos, S.E., M.Si., selaku Pembimbing II yang telah memberikan ilmu, dukungan, arahan, pemikiran, dan bimbingan kepada penulis dalam penulisan tesis ini.
7. Seluruh Staf Pengajar dan Staf Administrasi di Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Dr. Darwin Lie, S.E., M.M., selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi di jenjang Strata 2 dan juga telah memberikan banyak motivasi dan masukan kepada penulis.
9. Ibu John Lidia, S.Pd., selaku Sekretaris Bidang Pendidikan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar.
10. Bapak dan ibu Kepala Sekolah di lingkungan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar.
11. Bapak dan ibu Dosen beserta staf STIE Sultan Agung Pematangsiantar.
12. Bapak dan ibu Guru beserta staf unit TK, SD, SMP dan SMA.



13. Teman-teman satu angkatan di Magister Manajemen yang memberi semangat serta bantuan dan motivasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua, serta penulis menerima kritik dan saran yang bersifat membangun. Akhir kata, penulis mengucapkan banyak terima kasih dan semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberkati dan menyertai kita semua.

Medan, September 2019

Penulis

**Kevin Indajang**

**1720030059**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
ABSTRAK .....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	8
C. Rumusan Masalah.....	9
D. Tujuan Penelitian.. .....	10
E. Manfaat Penelitian .....	10
BAB II LANDASAN TEORI .....	12
A. Uraian Teori .....	12
1. Kinerja Guru .....	12
a. Pengertian Kinerja Guru .....	12
b. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru .....	14
c. Indikator Kinerja Guru .....	15
2. Budaya Organisasi.....	17
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	17
b. Fungsi Budaya Organisasi .....	19



c. Indikator Budaya Organisasi .....	20
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	21
a. Pengertian Kepemimpinan .....	21
b. Fungsi Kepemimpinan .....	22
c. Indikator Kepemimpinan .....	23
4. Kompetensi Guru .....	25
a. Pengertian Kompetensi .....	25
b. Faktor yang mempengaruhi Kompetensi .....	26
c. Indikator Kompetensi Guru .....	27
B. Kerangka Konseptual.....	28
1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru .....	29
2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru .....	29
3. Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru .....	30
4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru yang dimoderasi Kompetensi Guru .....	31
5. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru yang dimoderasi Kompetensi Guru .....	31
C. Hipotesis .....	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>34</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	34
B. Definisi Operasional Variabel.....	34
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	35
1. Tempat Penelitian .....	35
2. Waktu Penelitian.....	36

D. Populasi dan Sampel .....	36
1. Populasi.....	36
2. Sampel.....	37
E. Teknik Pengumpulan data.....	37
1. Uji Validitas .....	39
2. Uji Reliabilitas .....	39
F. Teknik Analisis Data.....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>42</b>
A. Hasil Penelitian.....	42
1. Deskripsi Hasil Penelitian Data.....	42
a. Hasil Karakteristik Responden .....	42
2. Deskripsi Variabel Penelitian .....	46
a. Budaya Organisasi.....	46
b. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	49
c. Kompetensi Guru.....	52
d. Kinerja Guru .....	54
3. Analisis Data .....	57
a. Analisis Pengukuran Model ( <i>Outer Model</i> ) .....	58
1) Konsistensi Internal ( <i>Internal Consistency</i> ) .....	58
2) Validitas Konvergen ( <i>Convergent Validity</i> ) .....	59
3) Validitas Diskriminan ( <i>Discriminant Validity</i> ) ...	62
b. Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	63
1) Koefisien Determinasi ( <i>R-square</i> ) .....	63



2) F-square .....	65
3) Pengujian Hipotesis .....	67
B. Pembahasan .....	72
1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru .....	72
2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru .....	75
3. Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru .....	78
4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru yang Dimoderasi oleh Kompetensi Guru .....	81
5. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru yang dimoderasi oleh Kompetensi Guru ....	82
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	84
A. Kesimpulan .....	84
B. Saran .....	85
DAFTAR PUSTAKA .....	87
LAMPIRAN	

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar II-1 Kerangka Konseptual .....	32
Gambar III-1 Model Struktural.....	41
Gambar IV-1 Model Struktural PLS.....	57
Gambar IV-2 Output <i>Construct Reliability and Validity</i> .....	58
Gambar IV-3 Output Validitas Konvergen.....	61
Gambar IV-4 Output <i>Discriminant Validity</i> .....	62
Gambar IV-5 Output R-square.....	64
Gambar IV-6 Output f-square .....	66
Gambar IV-7 Output <i>Path Coefficient</i> .....	71

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel III-1 Rencana Waktu Penelitian.....	36
Tabel III-2 Guru Tetap Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar.....	37
Tabel III-3 Bobot Skala Likert.....	38
Tabel III-4 Instrumen Penelitian.....	38
Tabel IV-1 Pengumpulan Data.....	42
Tabel IV-2 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	43
Tabel IV-3 Deskriptif Responden Berdasarkan Usia.....	43
Tabel IV-4 Deskriptif Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	44
Tabel IV-5 Deskriptif Responden Berdasarkan Unit Kerja .....	45
Tabel IV-6 Deskriptif Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir .....	45
Tabel IV-7 Penyajian Data Angket Variabel Budaya Organisasi.....	46
Tabel IV-8 Penyajian Data Angket Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	49
Tabel IV-9 Penyajian Data Angket Variabel Kompetensi Guru.....	52
Tabel IV-10 Penyajian Data Angket Variabel Kinerja Guru .....	55
Tabel IV-11 <i>Composite Reliability</i> .....	58
Tabel IV-12 <i>Outer Loading</i> .....	60
Tabel IV-13 <i>Discriminant Validity</i> .....	62
Tabel IV-14 <i>R-square</i> .....	63
Tabel IV-15 <i>f-square</i> .....	65
Tabel IV-16 <i>Direct Effect</i> .....	68

Tabel IV-17 <i>Moderating Effect</i> .....	70
--	----

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya terpenting bagi sebuah organisasi selain material, uang, mesin dan informasi. Sumber daya manusia (SDM) yang unggul, produktif dan berdaya saing merupakan kunci utama untuk mewujudkan bangsa dan negara yang maju. Sumber daya alam, modal serta sarana dan prasarana yang tersedia tidak akan dapat dikelola dengan baik tanpa adanya sumber daya manusia (SDM) yang handal. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kriteria tersebut maka perlu dilakukan peningkatan mutu pendidikan.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dinyatakan bahwa manusia membutuhkan pendidikan dalam kehidupannya. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pendidikan dapat diibaratkan sebagai ujung tombak untuk menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang unggul, produktif dan berdaya saing. Sarana pendidikan yang utama adalah sekolah. Sekolah merupakan salah satu institusi pendidikan yang pasti memiliki visi dan misi. Untuk mewujudkan visi dan misi

tersebut, sekolah memerlukan tenaga profesional, tata kelola organisasi dan sumber daya yang mendukung baik finansial maupun non-finansial.

Keberadaan guru sebagai tenaga profesional di sekolah sangatlah penting dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien dalam rangka peningkatan mutu pendidikan untuk menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang unggul, produktif dan berdaya saing. Agar mampu mencapai hal tersebut, setiap sekolah perlu terlebih dahulu meningkatkan kinerja para gurunya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang memiliki hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. (Mathis & Jackson, 2012, hal. 376; Wibowo, 2016, hal. 123). Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya (Susanto, 2016, hal. 188).

Yayasan Perguruan Sultan Agung (YPSA) Pematangsiantar merupakan salah satu institusi pendidikan di kota Pematangsiantar yang menyelenggarakan jenjang pendidikan mulai dari jenjang Taman Kanak-kanak (TK) hingga jenjang Perguruan Tinggi (PT). Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar selalu berupaya melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga diharapkan para peserta didik dapat berkembang secara optimal dan aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Semua itu tidak lepas dari kinerja para guru yang mengajar di Yayasan Sultan Agung Pematangsiantar



tersebut. Sama halnya dengan institusi pendidikan lainnya, Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar menaruh perhatian khusus terhadap guru menyangkut kinerja mereka. Karena untuk menghasilkan lulusan yang memenuhi kriteria unggul, produktif dan berdaya saing, guru merupakan modal utama yang penting.

Dalam Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, indikator penilaian kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu: (1) perencanaan program kegiatan pembelajaran; (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran; (3) evaluasi/penilaian pembelajaran. Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan, kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar masih perlu ditingkatkan lagi. Fenomena yang terlihat mengenai kinerja guru adalah terdapat guru yang hanya merencanakan program pembelajaran dengan menggunakan buku pegangan untuk bahan ajar mereka sehingga kurangnya pengembangan silabus, sering telat dalam mengumpulkan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), tidak menggunakan media pembelajaran, metode dan pengelolaan kelas dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran sehari-harinya dan tidak melakukan evaluasi terhadap hasil pembelajaran peserta didik secara konsisten.

Banyak faktor yang dapat meningkatkan kinerja seorang guru, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor-faktor tersebut antara lain kepemimpinan, kedisiplinan, lingkungan kerja, motivasi, kompetensi, budaya organisasi, komunikasi, kompensasi dan faktor lainnya (Gibson, Ivancevich, & Donnely, 2008; Luthans, 2006; Wibowo, 2016; Yamin & Maisah, 2010, Undang-undang

Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen). Dalam penelitian ini, tidak semua faktor yang mempengaruhi kinerja guru akan diteliti. Penulis hanya berfokus pada tiga faktor saja, yakni: budaya organisasi, kepemimpinan dan kompetensi.

Setiap individu organisasi memiliki karakter yang berbeda. Hal ini disebabkan karena memiliki latar belakang yang berbeda pula. Oleh karena itu, diperlukan budaya organisasi untuk menyatukan semua karakter yang berbeda dari setiap individu agar dapat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, dibagi, diterima, serta dipegang oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam (Kreitner & Kinicki, 2014, hal. 62; Sutrisno, 2010, hal. 2).

Budaya Organisasi pada Yayasan Perguruan Sultan Agung tertuang dalam Tata Tertib Perguruan Sultan Agung dengan empat indikator, yaitu (1) kejujuran; (2) kedisiplinan; (3) berpikir kreatif dan inovatif ; dan (4) ketekunan. Fenomena yang terlihat dari budaya organisasi adalah adanya kebiasaan guru datang telat dari batas waktu yang telah ditentukan, tidak melaksanakan piket pagi dan piket sore sesuai jadwal yang telah ditentukan, kurangnya kreativitas guru dalam membuat alat peraga pembelajaran dan terdapat beberapa orang guru yang tidak mampu menggunakan teknologi untuk mendukung kegiatan belajar mengajar.

Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain (Lie, dkk, 2019, hal. 260).

Kepemimpinan yang terjadi pada Yayasan Perguruan Sultan Agung dinilai cukup baik, karena setiap tugas yang diberikan kepada Kepala Sekolah dapat dilaksanakan dengan baik dan menghasilkan hasil yang baik pula. Kepala sekolah juga memberikan wewenang dan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Akan tetapi dalam hal supervisi masih kurang baik, karena kepala sekolah jarang melakukan supervisi baik terhadap cara mengajar guru di dalam kelas, ketepatan waktu guru dalam memulai pelajaran maupun kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan pada sore hari setelah kegiatan belajar mengajar selesai dilakukan. Kepala sekolah juga belum mampu menunjukkan peran kewirausahaannya dalam menciptakan inovasi yang berguna terhadap perkembangan sekolah.

Selain budaya organisasi dan kepemimpinan, kompetensi juga berpengaruh terhadap kinerja guru. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan kompetensi sebagai kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu) dan kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah. Kompetensi wajib dimiliki oleh setiap guru agar mereka dapat membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber

daya manusia (SDM), serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan bangsa dan negara. Kemampuan siswa dalam memahami dan mengerti terhadap materi yang disampaikan tergantung dari kompetensi guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Kompetensi guru adalah perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara kafaah membentuk kompetensi standar profesi guru yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas (Musfah, 2012, hal. 27). Dalam rangka peningkatan kinerja guru, Yayasan Perguruan Sultan Agung juga selalu berupaya meningkatkan kompetensi para gurunya. Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru antara lain, melaksanakan berbagai pelatihan dan pengembangan, mengikutsertakan guru dalam diklat, mengirim guru terpilih untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Melalui hal-hal tersebut, diharapkan dapat meningkatkan kinerja gurunya. Fenomena yang terlihat dalam hal kompetensi guru adalah sebagian besar guru tidak memiliki keinginan untuk melanjutkan pendidikan mereka ke jenjang yang lebih tinggi, tidak mampu berinteraksi secara baik dengan siswa dan terdapat guru yang diberikan mata pelajaran untuk diampu yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya sehingga tidak mampu untuk menguasai dan mengembangkan materi pembelajaran. Dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis, masih terdapat perbedaan antara harapan dan kenyataan. Oleh karena itu, penulis termotivasi untuk melakukan penelitian lebih lanjut agar hasil penelitian ini dapat berguna dikemudian hari untuk meningkatkan kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung.

Dalam penelitian Muis, Jufrizen, & Fahmi (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan yang ditunjukkan oleh hasil signifikan t sebesar 2,815 (sig 0,007), dimana signifikan t lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Penelitian Manik & Bustomi (2011), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru dengan pengaruh total sebesar 12,40%. Hasil penelitian Setiyati (2014), memperlihatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh sebesar 10,94% terhadap kinerja guru. Penelitian yang dilakukan oleh Handayani & Rasyid (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru dengan koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 0,117.

Hasil penelitian Elizar & Tanjung (2018), membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara kompetensi dan kinerja. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2.611 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,02 tersebut lebih kecil dari 0,05. Aianur & Tirtayasa (2018) dalam hasil penelitiannya memperlihatkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru yang dibuktikan nilai t hitung sebesar 3.546 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,02 tersebut lebih kecil dari 0,05. Penelitian Handayani & Rasyid (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru sebesar 18,9%.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian-penelitian terdahulu dan penjelasan logis di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap

Kinerja Guru dengan Kompetensi Guru sebagai Variabel Moderating pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang ada dalam penelitian ini adalah :

1. Belum semua guru menunjukkan kinerja yang optimal, hal ini terlihat dari terdapat guru yang hanya merencanakan program pembelajaran dengan menggunakan buku pegangan untuk bahan ajar mereka sehingga kurangnya pengembangan silabus, sering telat dalam mengumpulkan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), tidak menggunakan media pembelajaran, metode dan pengelolaan kelas dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran sehari-harinya dan tidak melakukan evaluasi terhadap hasil pembelajaran peserta didik secara konsisten.
2. Budaya organisasi yang tertuang dalam Tata Tertib Perguruan Sultan Agung belum terlaksana dengan baik dikarenakan adanya kebiasaan guru datang telat dari batas waktu yang telah ditentukan, tidak melaksanakan piket pagi dan piket sore sesuai jadwal yang telah ditentukan, kurangnya kreativitas guru dalam membuat alat peraga pembelajaran dan terdapat beberapa orang guru yang tidak mampu menggunakan teknologi untuk mendukung kegiatan belajar mengajar.
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah masih kurang dalam hal supervisi, terlihat kepala sekolah jarang melakukan supervisi baik terhadap cara mengajar guru di dalam kelas, ketepatan waktu guru dalam memulai



pelajaran maupun kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan pada sore hari setelah kegiatan belajar mengajar selesai dilakukan.

4. Dalam hal kompetensi guru adalah sebagian besar guru tidak memiliki keinginan untuk melanjutkan pendidikan mereka ke jenjang yang lebih tinggi, tidak mampu berinteraksi secara baik dengan siswa dan terdapat guru yang diberikan mata pelajaran untuk diampu yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya sehingga tidak mampu untuk menguasai dan mengembangkan materi pembelajaran.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar?;
2. Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar?;
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar?;
4. Apakah kompetensi memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar?;
5. Apakah kompetensi memoderasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar?;

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapun tujuan penelitian adalah untuk menganalisis:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar;
2. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar;
3. Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar;
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dimoderasi kompetensi guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar;
5. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang di moderasi oleh kompetensi guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang baik adalah penelitian yang dapat memberikan berbagai manfaat. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat ilmiah: Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan juga pengetahuan bagi peneliti dan memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan budaya organisasi, kompetensi, motivasi, kepemimpinan dan kinerja guru, juga sebagai referensi bagi peneliti lain yang berkeinginan melakukan

penelitian sejenis;

2. Manfaat praktis: Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi peningkatan Kinerja Guru Yayasan Perguruan Sultan Agung dan juga dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk perbaikan Kinerja Guru Yayasan Perguruan Sultan Agung sehingga nantinya diharapkan dapat memberikan pembelajaran yang terbaik peserta didik.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teori**

##### **1. Kinerja Guru**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja sangat penting untuk menjamin tercapainya tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Dalam organisasi, kinerja sering kali digunakan sebagai tolak ukur untuk menilai tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Semakin baik kinerja individu organisasi, maka semakin cepat pula tujuan organisasi akan tercapai. “Definisi kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya” (Lubis, dkk, 2018, hal. 26).

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan hasil dari tujuan organisasi. Hasil kinerja sangat penting diketahui untuk mengevaluasi kinerja dari suatu organisasi apakah telah sejalan dengan tujuan organisasi tersebut. Dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis & Jackson, 2012, hal. 376) dan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang memiliki hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi, (Wibowo, 2016, hal. 123). Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dicapai berdasarkan persyaratan pekerjaan (Bangun, 2012, hal. 231) secara kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh individu organisasi dalam

menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010, hal. 67).

Kinerja seseorang dengan segala aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung bagi organisasi. Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seorang dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Guru merupakan profesi yang dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin untuk menjalankan profesinya sebaik mungkin. Kinerja guru merupakan hasil yang dicapai oleh seorang guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.

“Kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa, serta melaksanakan penilaian” (Rusyan, dkk, 2000, hal. 17).

“Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya” (Susanto, 2016, hal. 188). Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Semua akan terlihat pada kepatuhan dan loyalitas dalam menjalankan tugas keguruan di dalam kelas dan tugas kependidikan diluar kelas. “Kinerja guru akan menjadi optimal bilamana diintegrasikan dengan komponen persekolahan, apakah itu kepala sekolah guru dan karyawan maupun anak didik” (Lie, 2012, hal. 142).

Tingkat keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugas yang diberikan dapat di lihat dari kinerja guru itu sendiri. Berdasarkan uraian di atas, dapat

disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan guru dalam menjalankan tugas baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas yang akan menjadi optimal apabila diintegrasikan dengan komponen sekolah.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru**

Dalam suatu organisasi, kinerja dari individu organisasi sangat mempengaruhi tujuan yang ingin dicapai organisasi. Oleh karena itu, diharapkan setiap individu organisasi dapat memberikan kinerja yang baik bagi organisasinya. Kinerja merupakan suatu konstruksi multimedias yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor ini meliputi “kemampuan individual, usaha yang dicurahkan, dukungan operasional” (Mathis & Jackson, 2012, hal. 13); “faktor dari variabel individu, faktor organisasi” (Gibson, Ivancevich, & Donnely, 2008, hal. 123); “faktor kemampuan dan faktor motivasi” (Mangkunegara, 2009, hal. 13).

“Selain faktor di atas, terdapat tiga belas faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: (1) kemampuan dan keahlian; (2) pengetahuan; (3) rancangan kerja; (4) kepribadian; (5) motivasi kerja; (6) kepemimpinan; (7) gaya kepemimpinan; (8) budaya organisasi; (9) kepuasan kerja; (10) lingkungan kerja; (11) loyalitas; (12) komitmen; dan (13) disiplin kerja” (Kasmir, 2016).

“Kinerja seorang guru juga dapat dipengaruhi oleh faktor faktor personal, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor situasional” (Yamin & Maisah, 2010, hal. 129).

“Kinerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dikelompokkan pada tiga kelompok, yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dukungan manajemen” (Simanjuntak, 2011).



Dari berbagai pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru dapat berasal dari internal maupun eksternal organisasi.

### **c. Indikator Kinerja Guru**

Agar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin hari semakin ketat, sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh organisasi harus memiliki kinerja yang tinggi. Suatu organisasi dapat menggunakan berbagai informasi yang dikumpulkan melalui penilaian kinerja untuk mengukur, melihat, memperbaiki atau bahkan mengubah standar kinerja yang sudah ditentukan sebelumnya. “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan dalam melaksanakan tugas” (Bangun, 2012, hal. 231).

“Penilaian kinerja (*performance approach*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan” (Mathis & Jackson, 2012, hal. 382).

Penilaian kinerja ini berguna sebagai bahan pertimbangan bagi manajer untuk mengambil keputusan berdasarkan hasil kinerja bawahannya. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh suatu organisasi terhadap individu organisasinya juga bertujuan untuk mengetahui individu organisasi yang memiliki kompetensi dan agar para manajer sumber daya manusia mampu memberikan balas jasa yang tepat atas kinerjanya, mendorong pertanggungjawaban dari individu organisasi, menjadi pembeda antar individu organisasi, pengembangan sumber daya manusia, meningkatkan motivasi dan etos kerja, memperkuat hubungan individu organisasi

dengan atasan, memperoleh umpan balik dari individu organisasi, mendorong individu organisasi untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja mereka, sebagai dasar pemberian sanksi ataupun *reward*, sebagai sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia, karir, keputusan perencanaan sukses dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan imbalan lainnya, sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja, sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah individu organisasi (Abidin, 2015; Rivai, 2004, hal. 312).

Penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat, yaitu: evaluasi dan perbaikan kinerja antar individu dalam organisasi, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, pelatihan dan pengembangan diri, pengembangan karir, pemeliharaan sistem, dokumentasi, umpan balik pada SDM (Bangun, 2012, hal. 232; Mangkuprawira, 2011, hal. 224). Dapat disimpulkan bahwa manfaat dan tujuan penilaian kinerja yaitu sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen sumber daya manusia untuk melakukan perbaikan, peningkatan kinerja serta pengembangan karir individu organisasi.

Suatu organisasi akan mengetahui apakah kinerja yang dihasilkan oleh individu organisasi telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan apabila telah melakukan pengukuran hasil kinerja karyawan. Indikator kinerja dapat digunakan untuk mengetahui apakah kinerja yang dihasilkan sesuai dengan beban yang diberikan. “Indikator penilaian kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu: perencanaan program kegiatan pembelajaran,

pelaksanaan kegiatan pembelajaran, evaluasi/penilaian pembelajaran” (Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen).

“Terdapat empat belas indikator pengukuran kinerja guru yang bersumber dari kompetensi guru, yaitu: (1) menguasai karakteristik peserta didik; (2) menguasai teori pembelajaran serta prinsip pembelajaran yang mendidik; (3) pengembangan kurikulum; (4) kegiatan pembelajaran yang mendidik; (5) pengembangan potensi peserta didik; (6) komunikasi dengan peserta didik; (7) penilaian dan evaluasi; (8) bertindak dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional; (9) menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan; (10) etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, berperilaku sesuai dengan kode etik profesi guru; (11) bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif; (12) komunikasi sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat; (13) penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pakar keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diambil; dan (14) mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan reflektif.” (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru)

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Banyak organisasi mampu berkembang pesat karena pemimpinnya mampu membangun dan mengembangkan budaya organisasi yang tangkas dalam menghadapi berbagai tantangan. Budaya dapat memberikan stabilitas pada organisasi dan juga dapat menjadi hambatan utama terhadap perubahan. Budaya dalam suatu organisasi, mencerminkan penampilan organisasi sekaligus sebagai ciri khas yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Organisasi yang memiliki budaya yang positif akan menunjukkan citra yang positif pula, sebaliknya apabila budaya suatu organisasi tidak berjalan dengan baik, maka akan memberikan citra negatif bagi organisasi.

Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, dibagi, diterima, serta dipegang oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam (Kreitner & Kinicki, 2014, hal. 62; Sutrisno, 2010, hal. 2). Budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, sikap, nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan pola perilaku (Greenberg & Baron, 2003, hal. 515; Tan, 2002, hal. 18).

Budaya organisasi tumbuh melalui gagasan yang diciptakan oleh pendiri organisasi dan kemudian ditanamkan kepada pengikutnya melalui proses pembelajaran dan pengalaman. Suatu organisasi tidak hanya memiliki satu budaya saja, akan tetapi beberapa budaya, hal ini disebabkan karena beragamnya sumber daya manusia (SDM) yang terdapat dalam satu organisasi. “Budaya organisasi cenderung berubah sepanjang waktu mengikuti situasi, kondisi dan ukuran perusahaan. Apapun budaya yang diterapkan oleh perusahaan, semuanya memiliki aspek positif dan negatif” (Kreitner & Kinicki, 2014).

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pedoman dasar bagi anggota organisasi dalam berperilaku dan memecahkan masalah organisasinya sesuai dengan nilai, keyakinan, asumsi dan norma yang telah disepakati. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai identitas sebuah organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain.

## **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya dan menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi.

Budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut: (1) penentu batas-batas; (2) identitas; (3) memfasilitasi lahirnya komitmen dan penumbuhan komitmen; (4) meningkatkan stabilitas sistem sosial dan stabilitas organisasional; (5) sebagai pengikat/pemersatu; (6) mekanisme pengawasan (Chatab, 2007, hal. 226; Robbins & Judge, 2012, hal. 262; Siagian, 2009, hal. 199).

“Budaya organisasi memiliki empat fungsi, yaitu: “(1) memberikan identitas kepada pegawainya; (2) memudahkan komitmen kolektif; (3) mempromosikan stabilitas sistem sosial; dan (4) membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya” (Kreitner & Kinicki, 2014).

“Budaya organisasi memiliki fungsi sebagai identitas dan citra sebuah masyarakat, untuk mengikat suatu masyarakat, sebagai sumber daya, menjadi kekuatan penggerak, sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah, menjadi panduan pola perilaku, sebagai warisan, pengganti formalisasi, sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan, sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*” (Ndraha, 2005).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi untuk membedakan organisasi sesuai dengan identitas masing-masing organisasi, menyatukan komitmen pelaku organisasi, panduan dasar perilaku pelaku organisasi dan pemeliharaan stabilitas organisasi.

### **c. Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Karakteristik tersebut meliputi: (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian pada hal-hal rinci; (3) orientasi hasil; (4) orientasi orang; (5) orientasi tim; (6) keagresifan; (7) stabilitas; (8) aturan-aturan; (9) norma; (10) nilai dominan; (11) filosofi; (12) iklim organisasi. Budaya organisasi diberikan kepada individu organisasi baru melalui proses sosialisasi yang akan mempengaruhi perilaku individu pada saat bekerja (Kreitner & Kinicki, 2014, hal. 62; Luthans, 2012, hal. 125; Robbins & Judge, 2012, hal. 256).

Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar membentuk budaya organisasi dengan empat buah indikator, yaitu: “(1) kejujuran; (2) kedisiplinan; (3) berpikir kreatif dan inovatif; (4) ketekunan.” Hal tersebut dituang dalam Tata Tertib Perguruan Sultan Agung yang wajib ditaati oleh setiap individu organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terdiri atas inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, stabilitas, aturan-aturan, norma, nilai dominan, filosofi, iklim organisasi. Budaya organisasi diberikan kepada pegawai baru melalui proses sosialisasi yang akan mempengaruhi perilaku individu pada saat bekerja.

### **3. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

#### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan memiliki pengertian yang berbeda-beda tergantung pada perspektif yang digunakan. Dalam organisasi, peran kepemimpinan sangat penting dikarenakan pemimpin merupakan otak dari organisasi. Pemimpin organisasi yang membuat keputusan, rencana dasar dan menentukan tujuan dan arah organisasi tersebut. “Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain” (Lie, dkk., 2019, hal. 260).

Kepemimpinan merupakan proses yang harus ada dan perlu diadakan dalam setiap organisasi. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas sebuah kelompok dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya untuk mencapai visi atau tujuan bersama (Robbins & Judge, 2012). Setiap pemimpin dituntut untuk cerdas, dapat memotivasi dan memiliki hubungan kemanusiaan yang baik agar para pengikutnya percaya atas kemampuannya, sekaligus dapat memberikan semangat bagi pengikutnya. Berdasarkan definisi para ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi bawahannya atau para pengikutnya agar para bawahan dapat serta mendorong semangat kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.

Kepala Sekolah merupakan komponen penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dan pemberdayaan seluruh sumber daya yang terdapat di lingkungan sekolah. Seorang kepala sekolah bertugas mengawasi jalannya kegiatan



operasional dan akademik di sekolah. Kepala sekolah akan banyak berhubungan dengan guru, orang tua, dan lingkungan sekitar untuk menciptakan suasana sekolah yang kondusif.

“Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (Kepala Sekolah) di sekolah” (Rahman, dkk, 2006, hal. 106).

“Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran” (Wahjosumidjo, 2010, hal. 83).

“Kepemimpinan pendidikan (dalam hal ini kepala sekolah) merupakan proses pimpinan pendidikan mempengaruhi para peserta didik dan para pemangku kepentingan pendidikan serta menciptakan sinergi untuk mencapai tujuan pendidikan” (Wirawan, 2014, hal. 532).

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat diartikan bahwa kepala sekolah merupakan guru yang memenuhi kriteria dan persyaratan yang ditentukan oleh sekolah yang diberikan jabatan struktural untuk bertindak sebagai pemimpin di sekolah.

#### **b. Fungsi Kepemimpinan**

Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten. Tugas pokok kepemimpinan berupa mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat melaksanakan secara baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. “Terdapat lima fungsi kepemimpinan, yaitu: (1) pemimpin sebagai eksekutif (*executive leader*); (2) pemimpin sebagai penengah; (3)

pemimpin sebagai penganjur; (4) pemimpin sebagai ahli; dan (5) pemimpin diskusi” (Lie et al., 2019, hal. 261).

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam intraksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi karena fungsi kepemimpinan sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi, tanpa ada penjabaran yang jelas tentang fungsi pemimpin mustahil pembagian kerja dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

“Fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki terdiri dari: (1) Penentuan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya; (2) Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi, terutama dengan mereka yang tergolong sebagai “*stakeholder*”; (3) Komunikator yang efektif; (4) Mediator yang handal, khususnya dalam mengatasi berbagai situasi konflik yang mungkin timbul antara individu dalam satu kelompok kerjayang terdapat dalam organisasi yang dipimpinya; (5) Integrator yang rasional dan objektif”(Siagian, 2009).

“Fungsi kepemimpinan sendiri dikelompokkan dalam dua dimensi berikut: (1) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin; (2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi” (Rivai & Deddy, 2012).

### c. Indikator Kepemimpinan

Seorang pemimpin memiliki peranan yang penting dalam suatu organisasi. Peranan tersebut akan mendukung interaksinya dalam organisasi baik dengan pihak internal maupun pihak eksternal. “Peran pemimpin dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin” (Rivai, 2009, hal. 156). “Pemimpin dengan kompleksitas perilaku yang tinggi kemampuan untuk memainkan peran ganda yang saling

bersaing kerja yang produktif yang berhubungan dengan organisasi dan efektivitas organisasional” (Luthans, 2012, hal. 689).

Terdapat tiga peran pemimpin, yaitu: 1) peran interpersonal, 2) peran informasional, dan 3) peran pengambil keputusan. Kepemimpinan berlangsung dalam lingkungan sekolah menjalankan peran kepemimpinan kependidikannya (Griffin, 2004, hal. 17; Sutrisno, 2012, hal. 219). Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin berperan sebagai motivator dan figur yang positif untuk menciptakan sumber daya manusia yang baik.

Kepala Sekolah memegang peranan penting dalam menjalankan berbagai aktivitas sekolah. Kepala sekolah tentu memiliki fungsi, tugas dan tanggungjawab serta peran dalam memajukan sekolah yang dipimpinnya.

“Terdapat lima peran dari kepala sekolah, yaitu: 1) *envisioning inspiring nature*; 2) *aligning key institutional elements*; 3) *enabling teacher leadership*; 4) *building synergitic alliances* dan 5) *culture building and identity generation*” (Suharsaputra, 2016, hal. 162).

“Terdapat delapan belas peran kepemimpinan kepala sekolah, yaitu: 1) menjabarkan visi ke dalam misi target mutu; 2) merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai; 3) menganalisis tantangan, peluang, kekuatan dan kelemahan sekolah; 4) membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu; 5) bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah; 6) melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah; 7) berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat; 8) menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik; 9) menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik; 10) bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum; 11) melaksanakan dan merumuskan program supervise, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah; 12) meningkatkan mutu pendidikan; 13) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya; 14) memfasilitasi pengembangan,

penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah; 15) membantu, membina dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan; 16) menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien dan efektif; 17) menjalin kerjasama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, memobilisasi sumber daya masyarakat; dan 18) memberi contoh / teladan / tindakan yang bertanggungjawab” (Permendiknas nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah).

Hal tersebut di atas, sesuai dengan uraian perspektif Kebijakan Pendidikan Nasional, “terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu: 1) Kepala Sekolah sebagai Edukator atau pendidik; 2) Kepala Sekolah sebagai Manajer; 3) Kepala Sekolah sebagai Administrator; 4) Kepala Sekolah sebagai Supervisi; 5) Kepala Sekolah sebagai Leader; 6) Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim Kerja; 7) Kepala Sekolah sebagai Wirausahawan” (Depdiknas, 2006).

“Kepemimpinan kepala sekolah dapat diukur melalui kompetensi di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, yaitu meliputi: 1) Kepribadian; 2) Manajerial; 3) Kewirausahaan; 4) Supervisi dan ; 5) Sosial” (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah / Madrasah).

#### **4. Kompetensi Guru**

##### **a. Pengertian Kompetensi**

Peningkatan mutu pendidikan bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Kerja keras dari semua pihak yang terlibat sangat diperlukan agar harapan tersebut dapat tercapai. Guru merupakan pihak yang mempunyai peranan yang sangat penting untuk mewujudkan harapan tersebut. Guru berperan penting dalam pembentukan kepribadian peserta didik guna menyiapkan, mengembangkan dan menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang unggul, produktif dan berdaya

saing dalam rangka mensejahterakan masyarakat, serta memajukan bangsa dan negara.

“Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan cermat dan benar, atau dengan kata lainnya memahami dan menguasai keahlian yang seharusnya ia kerjakan” (Lubis, et al., 2018, hal. 53). Kompetensi guru merupakan kemampuan yang harus dimiliki, dihayati dikuasai dan diaktualisasikan oleh seorang guru dalam penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme untuk melaksanakan tugas utamanya (Agung, 2013, hal. 35; Musfah, 2012, hal. 27).

“Kompetensi guru merupakan perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi, investigasi, menganalisis, memikirkan, serta memberikan pelatihan arahan kepada seorang untuk menemukan cara-cara dalam menapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien” (Mulyasa, 2009, hal. 25).

Guru memiliki wewenang dalam menjalankan tugasnya terutama dalam mengajar mata pelajaran yang diasuh dan berperan sebagai komponen untuk menunjang proses kegiatan belajar mengajar dengan berbagai kompetensi yang dimiliki. Kemampuan peserta didik untuk memahami dan mengerti terhadap materi tergantung dari kemampuan dan kompetensi guru bersangkutan dalam menyampaikan materi pembelajaran.

#### **b. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Dalam menjalankan kompetensinya, guru berusaha mempersiapkan dirinya sebelum mendidik murid-muridnya, namun ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi tersebut.

“Faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu: 1) keyakinan dan nilai-nilai; 2) keterampilan; 3) Pengalaman; 4) Karakteristik kepribadian; 5) Motivasi; 6) Isu emosional; 7) kemampuan intelektual; 8) Budaya organisasi” (Zwell, 2000, hal.56).

Selain faktor di atas faktor lain yang mempengaruhi kompetensi guru tersebut adalah: “1) Masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh banyak guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga waktu untuk membaca dan menulis untuk meningkatkan diri tidak ada; 2) Belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju; 3) Kemungkinan disebabkan oleh adanya perguruan tinggi swasta sebagai pencetak guru yang lulusannya asal jadi tanpa memperhitungkan outputnya kelak di lapangan sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesi keguruan; 4) Kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk meneliti sebagaimana yang diberlakukan pada dosen di perguruan tinggi” (Hamalik, 2011, hal. 43).

“Faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah latar belakang pendidikan, pengalaman belajar dan fasilitas pendukung pembelajaran. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi adalah latar belakang pendidikan, pengalaman, motivasi, nilai kepribadian, budaya organisasi dan fasilitas yang disediakan” (Djamarah, 2011, hal. 92).

### c. **Indikator Kompetensi Guru**

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. “Adapun kompetensi seseorang dapat dilihat melalui indikator sebagai berikut: 1) kompetensi inti; 2) kompetensi fungsional; 3) kompetensi perilaku dan 4) kompetensi peran” (Usman, 2004, hal. 15).

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007, dengan dikuasainya standar kompetensi tersebut oleh guru, maka yang bersangkutan akan mampu: “(1) mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan; (2)

mengorganisasikannya agar pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan; (3) melakukan yang harus dilakukan bilamana terjadi sesuatu yang berbeda dengan rencana semula; (4) menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk memecahkan masalah atau melaksanakan tugas dengan kondisi yang berbeda; (5) menyesuaikan kemampuan yang dimiliki bila bekerja pada kondisi dan lingkungan yang berbeda”.

Menurut Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005, pasal 2 ayat (1) “bahwa untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional”. Yang dimaksud dengan guru sebagai agen pembelajaran (*learning agent*) adalah peran guru antara lain sebagai fasilitator, motivator, pemacu, perekayasan, pembelajaran, dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik. Dalam Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 pasal 8, “disebut bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi”.

## **B. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual bertujuan untuk memberikan gambaran secara ringkas tentang isi dari penelitian, sehingga penelitian dapat terarah sesuai dengan maksud dan tujuan yang diharapkan. “Kerangka konseptual merupakan sebuah alur yang menggambarkan proses riset secara keseluruhan” (Sugiyono, 2010, hal. 48). Dengan kata lain, kerangka konseptual merupakan miniatur keseluruhan proses riset. Dalam memberikan gambaran dalam kerangka konseptual pada bagian ini dapat dikembangkan sebagai berikut:

## **1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru**

“Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya” (Sutrisno, 2010, hal. 2).

Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. “Organisasi mengarahkan perilaku anggota organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja anggota organisasi tersebut” (Luthans, 2012). Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan anggota organisasi untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi sehingga kinerja anggota organisasi dapat optimal sesuai dengan yang diharapkan organisasi.

Hasil penelitian Aianur & Tirtayasa (2018); Muis, Jufrizen, & Fahmi (2018); Jufrizen (2017); Arianty (2014) dan Gultom (2014) menunjukkan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru**

Kinerja guru di sekolah dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen.

“Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang guna mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, dan juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan” (Handoko, 2009, hal. 294).

“Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dan tindakan seseorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya, sebagai hasil kombinasi dari filsafah, keterampilan, sifat,



sikap yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya” (Rivai & Deddy, 2012, hal. 42).

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dibuktikan dengan hasil penelitian Hasibuan & Bahri (2018); Handayani & Rasyid (2015); Arifin, dkk (2014); Setiyati (2014); serta Manik & Bustomi (2011).

### **3. Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru**

Kompetensi guru mempunyai nilai prediksi yang valid untuk keberhasilan guru dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pemahaman yang mendalam tentang pengertian kompetensi akan memberikan dasar dalam upaya menjadi guru yang berhasil sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Kompetensi sebagai kemampuan untuk menghasilkan tingkat kinerja guru yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan. Menurut Undang-undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 10 menyatakan kompetensi guru meliputi: kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional. Dengan keempat kompetensi tersebut diharapkan kinerja yang dimiliki guru semakin optimal. Hasil penelitian Aianur & Tirtayasa (2018); Elizar & Tanjung (2018) serta Faustyna( 2014) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru yang dimoderasi Kompetensi Guru**

“Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya” (Mulyasa, 2003).

“Dalam lingkungan budaya yang kuat akan mempengaruhi perilaku anggotanya untuk berperilaku positif sehingga mengubah anggotanya untuk berprestasi dan meningkatkan kompetensi. Begitu juga sebaliknya, kompetensi yang baik, dapat membentuk budaya yang kuat sehingga kinerja individu organisasi juga semakin baik” (Lubis, dkk., 2018).

“Pengembangan kemampuan guru mensyaratkan perlunya guru sebagai tenaga pendidik profesional yang mempunyai kualifikasi dan kompetensi yang dapat menunjang proses pembelajaran dengan didukung oleh situasi organisasi (budaya dan struktur organisasi) sekolah yang kondusif” (Suharsaputra, 2016).

Hal ini dikuatkan oleh hasil penelitian dari Syahril (2011) dan Lie (2012) yang menyatakan bahwa kompetensi guru berhubungan dengan budaya organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli dan hasil penelitian terdahulu di atas, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa kompetensi guru dapat memoderai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

#### **5. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru yang dimoderasi Kompetensi Guru**

“Untuk meningkatkan kualitas guru perlu dilakukan suatu sistem pengujian terhadap kompetensi guru untuk mengetahui kemampuan guru untuk kenaikan pangkat sebagai kepala sekolah dan wakil kepala sekolah” (Mulyasa, 2011).

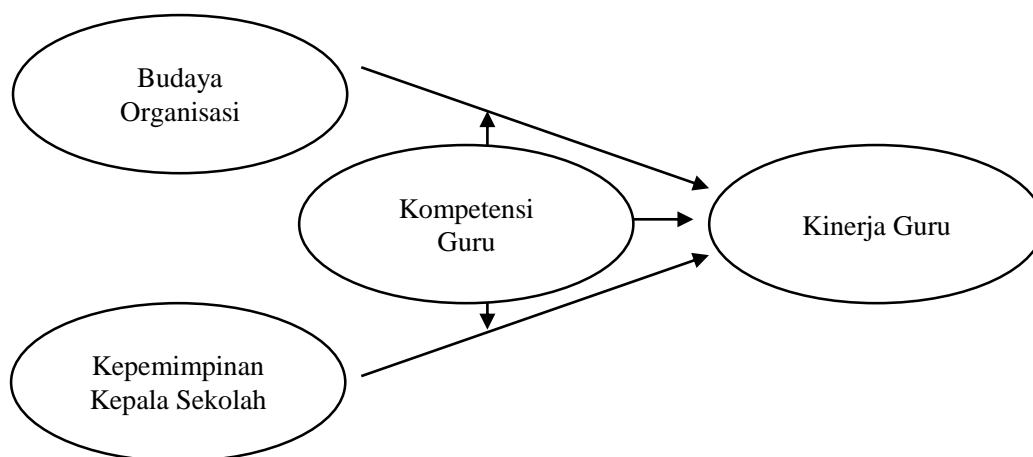
“Aspek yang melekat pada individu pemimpin berpadu dengan kompetensi, perilaku serta ketetapan memahami situasi akan membentuk keefektifan kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan

tertentu dan menjadi dasar untuk mendorong dan mengarahkan seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan” (Suharsaputra, 2016).

Hal ini dikuatkan dengan hasil penelitian dari Syahril (2011) dan Lie (2012)

yang menyatakan bahwa kompetensi guru berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah. Berdasarkan pendapat para ahli dan hasil penelitian terdahulu di atas, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa kompetensi guru dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas maka dapat digambarkan kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar II-1**  
**Kerangka Konseptual**  
 Sumber: Diolah penulis

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, dapat dinyatakan bahwa dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah, variabel dependennya adalah kinerja guru dan variabel moderasi adalah kompetensi guru.

### C. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk

kalimat pertanyaan. “Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan” (Sugiyono, 2010, hal. 64). Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar;
2. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar;
3. Kompetensi guru berpengaruh terhadap kinerja guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar;
4. Kompetensi guru memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar;
5. Kompetensi guru memoderasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif.

“Penelitian asosiatif adalah penelitian yang berupaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki keterkaitan atau berhubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya, atau apakah suatu variabel menjadi sebab perubahan variabel lainnya” (Juliandi, 2013, hal. 14).

Pendekatan penelitian menggunakan jenis data kuantitatif yang didasari oleh pengujian teori yang disusun dari berbagai variabel, pengukuran yang melibatkan angka-angka dan analisis dengan menggunakan prosedur statistik.

#### **B. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel merupakan jabaran dari variabel penelitian secara ringkas. “Definisi operasional variabel adalah untuk mengukur konsep abstrak seperti hal-hal yang biasanya jatuh ke dalam wilayah subjektif perasaan dan sikap” (Sekaran, 2006). Adapun variabel yang terdapat dalam proposal tesis ini adalah budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru dan kinerja guru. “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya” (Lubis, dkk., 2018. hal. 26). Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, antara lain budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi guru.

Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, dibagi, diterima, serta dipegang oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam (Kreitner & Kinicki, 2014, hal. 62; Sutrisno, 2010, hal. 2). Kepala Sekolah merupakan komponen penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dan pemberdayaan seluruh sumber daya yang terdapat di lingkungan sekolah. Seorang kepala sekolah bertugas mengawasi jalannya kegiatan operasional dan akademik di sekolah. Kepala sekolah akan banyak berhubungan dengan guru, orang tua, dan lingkungan sekitar untuk menciptakan suasana sekolah yang kondusif.

“Kepemimpinan pendidikan (dalam hal ini kepala sekolah) merupakan proses pimpinan pendidikan mempengaruhi para peserta didik dan para pemangku kepentingan pendidikan serta menciptakan sinergi untuk mencapai tujuan pendidikan” (Wirawan, 2014, hal. 532).

“Kompetensi guru merupakan perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi, investigasi, menganalisis, memikirkan, serta memberikan pelatihan arahan kepada seorang untuk menemukan cara-cara dalam menapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien” (Mulyasa, 2009, hal. 25).

## **C. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

“Tempat penelitian menjelaskan tentang apa dan atau siapa yang menjadi tempat penelitian juga di mana dan kapan penelitian dilakukan” (Umar, 2005, hal. 303). Penelitian ini dilakukan pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar yang beralamat di Jalan Surabaya nomor 19, Kelurahan Dwikora, Kecamatan Siantar Barat, Kota Pematangsiantar.

## 2. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel III-1**  
**Waktu Penelitian**

No.	Tahapan Penelitian	Juni 2019				Juli 2019				Agustus 2019				September 2019				6 Des 2019
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Pengajuan Judul	■																
2	Penyusunan Proposal	■	■	■	■	■	■	■										
3	Seminar Proposal						■	■										
4	Pengumpulan Data								■	■	■	■						
5	Pengolahan Data									■	■	■	■	■				
6	Penulisan Laporan												■	■	■	■		
7	Seminar Hasil															■	■	
8	Penyelesaian Laporan																■	■
9	Sidang Meja Hijau																	■

Sumber: Data Diolah

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi merupakan kelompok orang, kejadian, atau peristiwa yang menjadi perhatian para peneliti untuk diteliti.

“Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek, atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” (Sugiyono, 2010, hal. 80).

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru tetap Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar yang berjumlah sebanyak 98 orang dengan sebaran sebagai berikut:

**Tabel III-2**  
**Guru Tetap Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar**

No.	Unit	Jumlah
1	Sekolah Menengah Atas (SMA)	28 orang
2	Sekolah Menengah Pertama (SMP)	22 orang
3	Sekolah Dasar (SD)	33 orang
4	Taman Kanak – kanak (TK)	15 orang
<b>Total</b>		<b>98 orang</b>

Sumber: Sekretaris Bidang Pendidikan Yayasan Perguruan Sultan Agung

## 2. Sampel

“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampling total, yaitu keseluruhan populasi digunakan dalam penelitian ini” (Sugiyono, 2010, hal. 81).

### E. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. “Data primer adalah data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data orisinal” (Kuncoro, 2013, hal. 148).. Data primer dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali, yakni kuesioner Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dilakukan langsung dengan cara metode kuesioner. “Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya” (Sugiyono, 2010, hal. 142).

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. “Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial” (Sugiyono, 2010, hal. 93). “Skala likert juga dapat dianggap sebagai bagian dari interval” (Ghozali, 2016). Dalam



pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

**Tabel III-3**  
**Bobot Skala Likert**

Kategori Pertanyaan/Pernyataan	Skala Likert
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2010, hal. 94)

**Tabel III-4**  
**Instrumen Penelitian**

No.	Variabel	Indikator	Skala
1	Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	1. Kejujuran. 2. Kedisiplinan. 3. Berpikir Kreatif dan Inovatif. 4. Ketekunan. (Tata Tertib Perguruan Sultan Agung)	Ordinal
2	Kepemimpinan Kepala Sekolah (X <sub>2</sub> )	1. Kepribadian. 2. Manajerial. 3. Kewirausahaan. 4. Supervisi. 5. Sosial. (Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah / Madrasah)	Ordinal
3	Kompetensi Guru (Z)	1. Kompetensi pedagogik. 2. Kompetensi kepribadian. 3. Kompetensi sosial. 4. Kompetensi profesional. (Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 pasal 8)	Ordinal

No.	Variabel	Indikator	Skala
4	Kinerja Guru (Y)	1. Perencanaan program kegiatan pembelajaran. 2. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran. 3. Evaluasi/penilaian pembelajaran. (Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen)	Ordinal

Sumber: Data diolah penulis

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

### 1. Uji Validitas

Pengertian validitas adalah suatu ukur yang menunjukkan tingkat ketepatan dan kesalahan suatu instrument. Instrumen harus dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, jadi validitas menekankan pada alat pengukur pengamatan. Kegunaan validitas yaitu untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrument pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya.

“Pengujian validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan keaslian suatu instrument dianggap valid mampu mengukur apa yang ingin diukur, dengan kata lain mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti” (Sugiyono, 2010, hal. 121).

Apabila nilai asymp. Sig <0,05 maka data dinyatakan valid.

### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel.

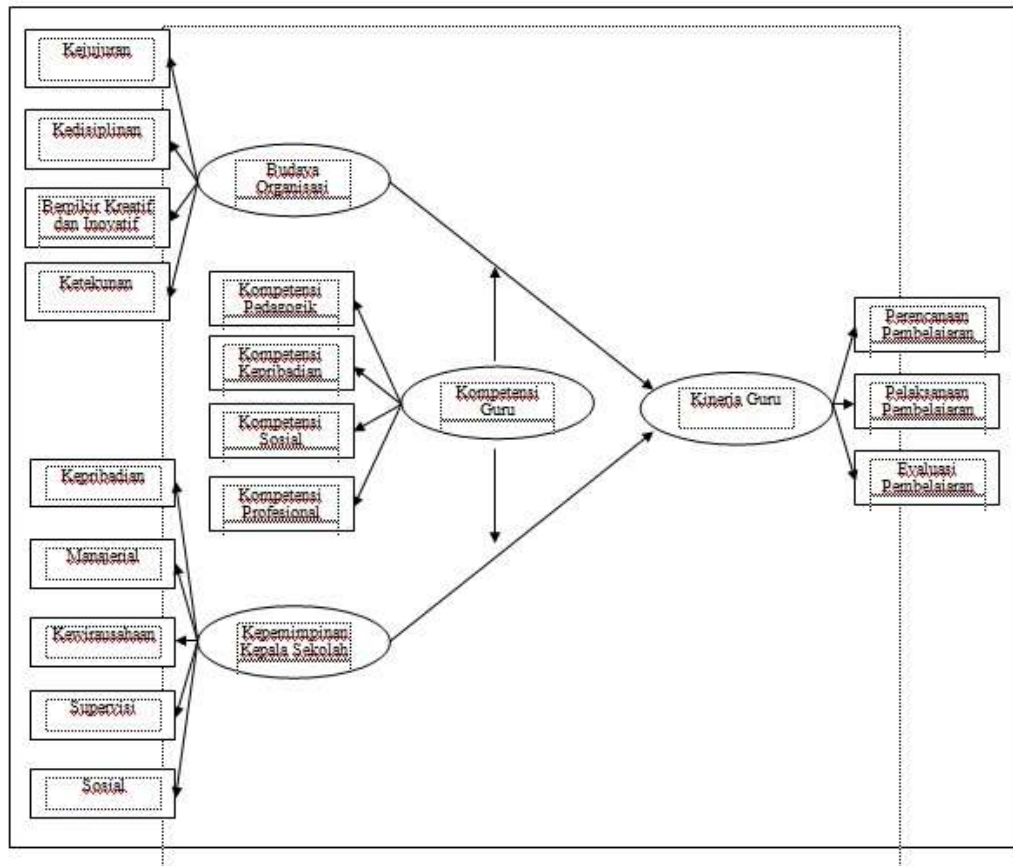
“Uji reliabilitas merupakan terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda, atau digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan

menghasilkan data yang sama” (Sugiyono, 2010, hal. 121). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. “Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70” (Ghozali, 2016).

#### **F. Teknik Analisis Data**

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistic yakni *partial least square – structural equation model* (PLS-SEM), yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. “Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua daari analisis multivariate” (Ghozali, 2009). Analisis *structural equation model* (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model structural. “Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model structural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)” (Abdillah & Jogiyanto, 2009). Persamaan struktural dalam analisis PLS-SEM adalah sebagai berikut:  $Y = a + b1X_1 + b2X_2 + b3Z + b4X_1*Z + b5X_2*Z + e$ .

Model struktural PLS tersebut terlihat di dalam gambar dibawah ini:



**Gambar III-1**  
**Model Struktural**  
 Sumber: Data diolah penulis

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Hasil Penelitian Data

Penelitian ini dilakukan pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar dengan responden yang mengisi kuesioner penelitian adalah guru tetap Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. Jumlah populasi adalah 98 orang guru tetap dengan menggunakan metode sampel jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Kuesioner dibagikan kepada guru sebanyak 98 kuesioner, dan keseluruhan kuesioner tersebut kembali kepada peneliti dalam keadaan terisi, sehingga data yang diinput adalah data dari 98 orang guru tetap Yayasan Perguruan Sultan Agung.

Berikut disajikan tabel penjelasan jumlah kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel IV-1**  
**Pengumpulan Data**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Kuesioner yang dibagikan	98	100
Kuesioner yang kembali	98	100
Kuesioner yang dapat digunakan untuk penelitian	98	100

##### a. Karakteristik Responden

Untuk mengetahui identitas responden, maka dapat dilihat dari karakteristik responden berikut ini:

### 1) Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase dari 98 responden berdasarkan jenis kelamin, maka dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel IV-2**  
**Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	23	23,47
Wanita	75	76,53
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

Pada Tabel IV-2 di atas, dapat dilihat dari seluruh jumlah responden, untuk jumlah responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 23 orang atau 23,47% dan untuk responden yang berjenis kelamin wanita sebanyak 75 orang atau 76,53%. Dari data tersebut, diketahui bahwa mayoritas guru tetap Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar berjenis kelamin wanita.

### 2) Usia

Untuk mengetahui tingkat persentase dari 98 responden berdasarkan usia, maka dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel IV-3**  
**Deskriptif Responden Berdasarkan Usia**

Umur Responden	Jumlah	Persentase (%)
≤ 20 Tahun	1	1,02
21 Tahun – 30 Tahun	13	13,27
31 Tahun – 40 Tahun	34	34,69
41 Tahun – 50 Tahun	23	23,47
> 50 Tahun	27	27,55
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

Berdasarkan Tabel IV-3 di atas, dapat diketahui responden berusia dibawah atau sama dengan 20 tahun berjumlah 1 orang atau 1,02%, responden

berusia diantara 21 – 30 tahun berjumlah 13 orang atau 13,27%, responden berusia 31 – 40 tahun berjumlah 34 orang atau 34,69%, responden berusia 41 – 50 tahun berjumlah 23 orang atau 23,47% dan responden berusia diatas 50 tahun berjumlah 27 orang atau 27,55%.

### 3) Masa Kerja

Untuk mengetahui tingkat persentase dari 98 responden berdasarkan masa kerja, maka dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel IV-4**  
**Deskriptif Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
≤ 5 Tahun	15	15,31
6 Tahun - 10 Tahun	21	21,43
11 Tahun – 20 Tahun	30	30,61
21 Tahun – 30 Tahun	17	17,35
> 30 Tahun	15	15,31
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

Pada Tabel IV-4 di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 11 tahun – 20 tahun, yaitu berjumlah 30 orang atau 30,61%. Sedangkan untuk responden dengan masa kerja kurang dari atau sama dengan 5 tahun berjumlah 15 orang atau 15,31%., responden dengan masa kerja 6 - 10 tahun berjumlah 21 orang atau sama dengan 21,43%, responden dengan maa kerja selama 21 – 30 tahun berjumlah 17 orang atau 17,35% dan yang telah bekerja lebih dari 30 tahun sebanyak 13 orang atau 15,31%.

### 4) Unit Kerja

Untuk mengetahui tingkat persentase dari 98 responden berdasarkan unit kerja, maka dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel IV-5**  
**Deskriptif Responden Berdasarkan Unit Kerja**

<b>Unit Kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Taman Kanak-kanak (TK)	15	15,31
Sekolah Dasar (SD)	33	33,67
Sekolah Menengah Pertama (SMP)	22	23,47
Sekolah Menengah Atas (SMA)	28	27,55
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

Pada Tabel IV-5 di atas, diketahui bahwa mayoritas jumlah guru tetap berada pada unit Sekolah Dasar (SD) yaitu sebanyak 33 orang atau 33,67%, sedangkan jumlah guru tetap paling sedikit berada pada unit Taman Kanak-kanak (TK) dengan jumlah 15 orang atau 15,31%. Pada unit Sekolah Menengah Pertama (SMP) terdapat 22 orang guru tetap atau 23,47% dan pada unit Sekolah Menengah Atas terdapat 28 orang guru tetap atau 27,55%.

#### 5) **Tingkat Pendidikan Terakhir**

Untuk mengetahui tingkat persentase dari 98 responden berdasarkan pendidikan terakhir, maka dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel IV-6**  
**Deskriptif Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir**

<b>Tingkat Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
SMA	2	2,04
D3/Akademi	0	0
Strata 1	81	82,65
Strata 2	15	15,31
Strata 3	0	0
Lain-lain	0	0
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

Pada Tabel IV-6 di atas, diketahui bahwa tidak ada responden dengan tingkat pendidikan terakhir D3, S3 dan lain-lain. Mayoritas responden memiliki



tingkat pendidikan terakhir S1 dengan jumlah 81 orang atau 82,65%. Untuk tingkat pendidikan terakhir SMA berjumlah 2 orang atau 2,04%, dan responden yang memiliki tingkat pendidikan akhir S2 berjumlah 15 orang atau setara dengan 15,31%.

## 2. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat 4 variabel, yaitu Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_2$ ), Kompetensi Guru ( $Z$ ) dan Kinerja Guru ( $Y$ ). Deskripsi dari setiap pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner akan menampilkan opsi setiap jawaban responden terhadap butir pertanyaan yang diberikan penulis terhadap responden.

### a. Budaya Organisasi

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari variabel budaya organisasi yang dirangkum dalam tabel dibawah ini:

**Tabel IV-7**  
**Penyajian Data Angket Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ )**

No. Pert	Jawaban										Jumlah	
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	9	9.18	72	73.47	17	17.35	0	0	0	0	98	100
2	12	12.24	66	67.35	20	20.41	0	0	0	0	98	100
3	16	16.33	54	55.10	28	28.57	0	0	0	0	98	100
4	22	22.45	54	55.10	22	22.45	0	0	0	0	98	100
5	25	25.51	64	65.31	9	9.18	0	0	0	0	98	100
6	24	24.49	56	57.14	18	18.37	0	0	0	0	98	100
7	19	19.39	57	58.16	22	22.45	0	0	0	0	98	100
8	12	12.24	38	38.78	48	48.98	0	0	0	0	98	100
9	17	17.35	60	61.22	21	21.43	0	0	0	0	98	100
10	18	18.37	61	62.24	19	19.39	0	0	0	0	98	100
11	14	14.29	63	64.29	21	21.43	0	0	0	0	98	100
12	9	9.18	69	70.41	20	20.41	0	0	0	0	98	100
13	28	28.57	55	56.12	15	15.31	0	0	0	0	98	100
<b>Rata-rata</b>	<b>17.31</b>	<b>17.66</b>	<b>59.15</b>	<b>60.36</b>	<b>21.54</b>	<b>21.98</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>98</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel IV-7 di atas, dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden mengenai pertanyaan, sikap kejujuran menjadi pilar penting di sekolah anda, mayoritas menjawab setuju sebanyak 72 orang (73,47%).
- 2) Jawaban responden mengenai pertanyaan, konsistensi antara ucapan dan tindakan selalu dipraktekkan di sekolah Anda, mayoritas menjawab setuju sebanyak 66 orang (67,35%)
- 3) Jawaban responden mengenai pertanyaan, sekolah memberikan sanksi atas pelanggaran ketidakjujuran, mayoritas menjawab setuju sebanyak 54 orang (55,10%)
- 4) Jawaban responden mengenai pertanyaan, kedisiplinan adalah ciri utama dari sekolah ini, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 54 orang (55,10%).
- 5) Jawaban responden mengenai pertanyaan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan selalu dituntut kepada setiap guru dalam sekolah ini, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 64 orang (65,31%).
- 6) Jawaban responden mengenai pertanyaan, sanksi selalu diberikan kepada guru jika melanggar aturan yang berlaku, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 orang (57,14%).
- 7) Jawaban responden mengenai pertanyaan, guru dituntut untuk menciptakan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 orang (58,16%).

- 8) Jawaban responden mengenai pertanyaan, kemampuan anda memperlihatkan kreativitas pada pekerjaan ketika diberi peluang untuk ini, mayoritas responden menjawab kurang setuju sebanyak 48 orang (48,98%).
- 9) Jawaban responden atas pertanyaan, solusi kreatif untuk memecahkan masalah selalu dilakukan oleh para guru, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 60 orang (61,22%).
- 10) Jawaban responden atas pertanyaan, penghargaan selalu diberikan terhadap guru yang kreatif dan inovatif, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 61 orang (62,24%).
- 11) Jawaban responden atas pertanyaan, mayoritas guru memiliki ketelitian dalam melaksanakan tugas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 63 orang (64,29%).
- 12) Jawaban responden atas pertanyaan, kerajinan guru dalam melaksanakan tugas cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 69 orang (70,41%).
- 13) Jawaban responden atas pertanyaan, setiap guru terlihat selalu tekun saat mengajar, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang (56,12%).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden memilih setuju atas pertanyaan yang ditanyakan sebanyak 60,36%. Sebanyak 73,47% responden menjawab setuju terbanyak terdapat pada pertanyaan sikap kejujuran menjadi pilar penting di sekolah anda, sedangkan sebanyak 48,98% responden menjawab kurang setuju terbanyak terdapat pada pertanyaan

kemampuan anda memperlihatkan kreativitas pada pekerjaan ketika diberi peluang untuk itu.

#### b. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari variabel kepemimpinan kepala sekolah yang dirangkum dalam tabel dibawah ini:

**Tabel IV-8**  
**Penyajian Data Angket Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X<sub>2</sub>)**

No. Pert	Jawaban										Jumlah	
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	9	9.18	53	54.08	36	36.73	0	0	0	0	98	100
2	9	9.18	46	46.94	43	43.88	0	0	0	0	98	100
3	23	23.47	55	56.12	20	20.41	0	0	0	0	98	100
4	15	15.31	48	48.98	35	35.71	0	0	0	0	98	100
5	6	6.12	49	50.00	43	43.88	0	0	0	0	98	100
6	7	7.14	59	60.20	32	32.65	0	0	0	0	98	100
7	10	10.20	57	58.16	31	31.63	0	0	0	0	98	100
8	7	7.14	59	60.20	32	32.65	0	0	0	0	98	100
9	13	13.27	59	60.20	26	26.53	0	0	0	0	98	100
10	17	17.35	55	56.12	26	26.53	0	0	0	0	98	100
11	9	9.18	43	43.88	46	46.94	0	0	0	0	98	100
12	22	22.45	47	47.96	29	29.59	0	0	0	0	98	100
13	10	10.20	55	56.12	33	33.67	0	0	0	0	98	100
14	20	20.41	48	48.98	30	30.61	0	0	0	0	98	100
15	8	8.16	54	55.10	36	36.73	0	0	0	0	98	100
<b>Rata-rata</b>	<b>12.33</b>	<b>12.59</b>	<b>52.47</b>	<b>53.54</b>	<b>33.20</b>	<b>33.88</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>98.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel IV-8 di atas, dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden atas pertanyaan, integritas kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 53 orang (54,08%).
- 2) Jawaban responden atas pertanyaan, keinginan kepala sekolah untuk pengembangan diri cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang (46,94%).

- 3) Jawaban responden atas pertanyaan pengendalian kepala sekolah relatif baik dalam menghadapi masalah, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang (56,12%).
- 4) Jawaban responden atas pertanyaan, kemampuan kepala sekolah dalam melakukan perencanaan strategis kegiatan sekolah sangat strategis, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 orang (48,98%).
- 5) Jawaban responden atas pertanyaan, kepala sekolah cukup terampil dalam mengelola sumber daya pendukung (sarana dan prasarana), mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang (50%).
- 6) Jawaban responden atas pertanyaan, kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengawasan sekolah sangat efektif, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 orang (60,20%).
- 7) Jawaban responden atas pertanyaan, kepala sekolah begitu terampil menciptakan inovasi untuk pengembangan sekolah, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 orang (58,16%).
- 8) Jawaban responden atas pertanyaan, motivasi kepala sekolah sangat tinggi untuk mencapai keberhasilan sekolah, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 orang (60,20%).
- 9) Jawaban responden atas pertanyaan, kepala sekolah selalu mencontohkan sikap kemandirian kepada semua pihak, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 orang (60,20%).

- 10) Jawaban responden atas pertanyaan kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan program supervisi akademik cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang (56,12%).
- 11) Jawaban responden atas pertanyaan kemampuan kepala sekolah melaksanakan program supervisi akademik cukup fleksibel, mayoritas responden menjawab kurang setuju sebanyak 46 orang (46,94%).
- 12) Jawaban responden atas pertanyaan kepala sekolah selalu menindaklanjuti hasil program supervisi akademik, mayoritas responden menjawabb setuju sebanyak 47 orang (47,96%).
- 13) Jawaban responden atas pertanyaan kemampuan kepala sekolah bekerja sama dengan pihak lain untuk pengembangan sekolah sangat baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang (56,12%).
- 14) Jawaban responden atas pertanyaan kepala sekolah rutin berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 orang (48,98%).
- 15) Jawaban responden atas pertanyaan rasa empati kepala sekolah kepada warga sekolahnya cukup tinggi, mayoritas responden menjawabb setuju sebanyak 54 orang (55,10%).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden memilih setuju atas pertanyaan yang ditanyakan sebanyak 53,54%. Sebanyak 60,20% responden menjawab setuju terdapat pada pertanyaan kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengawasan sekolah sangat efektif, motivasi kepala sekolah sangat tinggi untuk mencapai keberhasilan sekolah, kepala sekolah selalu

mencontohkan sikap kemandirian kepada semua pihak. Sedangkan sebanyak 46,94% responden menjawab kurang setuju terdapat pada pertanyaan kemampuan kepala sekolah melaksanakan program supervisi akademik cukup fleksibel.

### c. Kompetensi Guru

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari variabel kompetensi guru yang dirangkum dalam tabel dibawah ini:

**Tabel IV-9**  
**Penyajian Data Angket Variabel Kompetensi Guru (Z)**

No. Pert	Jawaban										Jumlah	
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	16.33	67	68.37	15	15.31	0	0	0	0	98	100
2	14	14.29	72	73.47	12	12.24	0	0	0	0	98	100
3	10	10.20	63	64.29	25	25.51	0	0	0	0	98	100
4	10	10.20	72	73.47	16	16.33	0	0	0	0	98	100
5	11	11.22	60	61.22	27	27.55	0	0	0	0	98	100
6	11	11.22	58	59.18	29	29.59	0	0	0	0	98	100
7	7	7.14	71	72.45	20	20.41	0	0	0	0	98	100
8	14	14.29	63	64.29	21	21.43	0	0	0	0	98	100
9	15	15.31	64	65.31	19	19.39	0	0	0	0	98	100
10	15	15.31	72	73.47	11	11.22	0	0	0	0	98	100
11	9	9.18	72	73.47	17	17.35	0	0	0	0	98	100
12	26	26.53	61	62.24	11	11.22	0	0	0	0	98	100
13	14	14.29	63	64.29	21	21.43	0	0	0	0	98	100
<b>Rata-rata</b>	<b>13.23</b>	<b>13.50</b>	<b>66.00</b>	<b>67.35</b>	<b>18.77</b>	<b>19.15</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>98.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel IV-9 di atas, dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden atas pertanyaan, pemahaman anda dalam melakukan perancangan pembelajaran cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 67 orang (68,37%).
- 2) Jawaban responden atas pertanyaan, pemahaman anda dalam melakukan pelaksanaan pembelajaran cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 72 orang (73,47%).

- 3) Jawaban responden atas pertanyaan, kemampuan anda dalam mengevaluasi hasil pembelajaran cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 63 orang (64,29%).
- 4) Jawaban responden atas pertanyaan kemampuan anda dalam mengembangkan peserta didik cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 72 orang (73,47%).
- 5) Jawaban responden atas pertanyaan, tindakan anda selalu sesuai dengan norma yang berlaku di sekolah, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 60 orang (61,22%).
- 6) Jawaban responden atas pertanyaan, anda selalu menunjukkan keteladan kepada peserta didik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58 orang (59,18%).
- 7) Jawaban responden atas pertanyaan, anda selalu berupaya untuk mengembangkan kepribadian diri anda, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 71 orang (72,45%).
- 8) Jawaban responden atas pertanyaan, kemampuan komunikasi anda dengan peserta didik cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 63 orang (64,29%).
- 9) Jawaban responden atas pertanyaan, kemampuan komunikasi anda dengan sesama pendidik cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 64 orang (65,31%).



- 10) Jawaban responden atas pertanyaan, kemampuan komunikasi anda dengan masyarakat cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 72 orang (73,47%).
- 11) Jawaban responden atas pertanyaan, pola pikir dan keilmuan anda cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 72 orang (73,47%).
- 12) Jawaban responden atas pertanyaan, anda mengembangkan materi pembelajaran yang kreatif, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 61 orang (62,24%).
- 13) Jawaban responden atas pertanyaan, anda menggunakan teknologi informasi dalam pembelajaran, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 63 orang (64,29%).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden memilih setuju atas pertanyaan yang ditanyakan sebanyak 67,35%. Sebanyak 73,47% responden menjawab setuju terdapat pada pertanyaan pemahaman anda dalam melakukan pelaksanaan pembelajaran cukup baik, kemampuan anda dalam mengembangkan peserta didik cukup baik. Sedangkan sebanyak 29,59% responden menjawab kurang setuju terdapat pada pertanyaan anda selalu menunjukkan keteladan kepada peserta didik.

#### **d. Kinerja Guru**

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari variabel kinerja guru yang dirangkum dalam tabel dibawah ini:

**Tabel IV-10**  
**Penyajian Data Angket Variabel Kinerja Guru (Y)**

No. Pert	Jawaban										Jumlah	
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	19.39	61	62.24	18	18.37	0	0	0	0	98	100
2	24	24.49	62	63.27	12	12.24	0	0	0	0	98	100
3	18	18.37	50	51.02	30	30.61	0	0	0	0	98	100
4	10	10.20	70	71.43	18	18.37	0	0	0	0	98	100
5	7	7.14	72	73.47	19	19.39	0	0	0	0	98	100
6	10	10.20	62	63.27	26	26.53	0	0	0	0	98	100
7	6	6.12	69	70.41	23	23.47	0	0	0	0	98	100
8	12	12.24	61	62.24	25	25.51	0	0	0	0	98	100
9	9	9.18	61	62.24	28	28.57	0	0	0	0	98	100
10	5	5.10	74	75.51	19	19.39	0	0	0	0	98	100
<b>Rata-rata</b>	<b>12.00</b>	<b>12.24</b>	<b>64.20</b>	<b>65.51</b>	<b>21.80</b>	<b>22.24</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>98.00</b>	<b>100.00</b>

Dari tabel di atas, dapat diuraikan sebagai berikut:

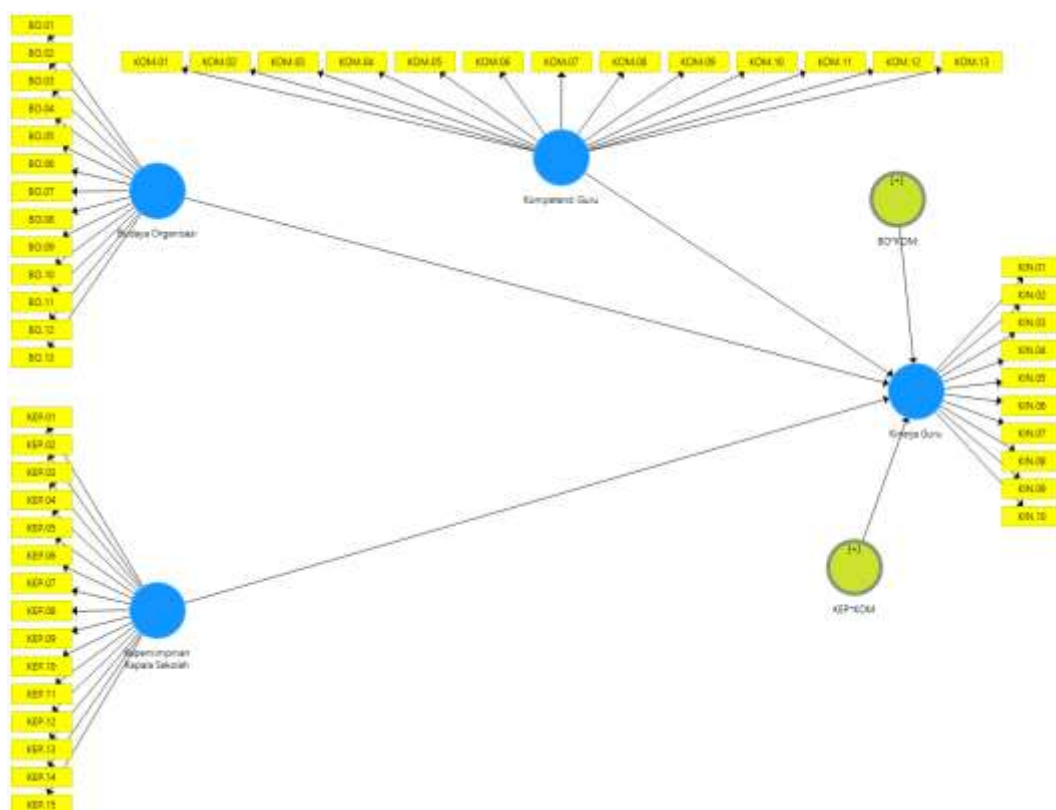
- 1) Jawaban responden atas pertanyaan, pengetahuan anda tentang teori/konsep menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 61 orang (62,24%).
- 2) Jawaban responden atas pertanyaan, anda melakukan analisis kebutuhan pembelajaran sebelum menyusun RPP, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 62 orang (63,27%).
- 3) Jawaban responden atas pertanyaan, anda mematuhi kebijakan kurikulum dari pemerintah pada saat merancang RPP, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang (51,02%).
- 4) Jawaban responden atas pertanyaan materi pembelajaran dengan RPP yang telah anda rancang sudah sesuai, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 70 orang (71,43%).
- 5) Jawaban responden atas pertanyaan, anda mampu dalam pengelolaan melakukan pengelolaan kelas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 72 orang (73,47%).

- 6) Jawaban responden atas pertanyaan, kemampuan anda dalam penggunaan media/sumber pembelajaran cukup baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 62 orang (63,27%).
- 7) Jawaban responden atas pertanyaan, anda cukup kreatif dalam penggunaan metode pembelajaran, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 69 orang (70,41%).
- 8) Jawaban responden atas pertanyaan, soal ujian yang anda susun konsisten dengan materi pembelajaran yang anda sampaikan kepada siswa, mayoritas responden menjawabb setuju sebanyak 61 orang (62,24%).
- 9) Jawaban responden atas pertanyaan, materi ujian yang anda susun memiliki daya beda antar butir soal, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 61 orang (62,24%).
- 10) Jawaban responden atas pertanyaan, anda cukup terbuka dalam menyampaikan hasil evaluasi pembelajaran, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 74 orang (75,51%).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden memilih setuju atas pertanyaan yang ditanyakan sebanyak 65,51%. Sebanyak 75,51% responden menjawab setuju terdapat pada pertanyaan anda cukup terbuka dalam menyampaikan hasil evaluasi pembelajaran Sedangkan sebanyak 30,61% responden menjawab kurang setuju terdapat pada pertanyaan anda mematuhi kebijakan kurikulum dari pemerintah pada saat merancang RPP.

### 3. Analisis Data

Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS). Sebagai alternatif *covariance based SEM*, pendekatan *variance based* atau *component based* dengan PLS berorientasi analisis bergeser dari



**Gambar IV-1**  
**Model Struktural PLS**

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) validitas konvergen (*convergent validity*); (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural

(*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (r-square); (b) f-square; dan (c) pengujian hipotesis (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

**a. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

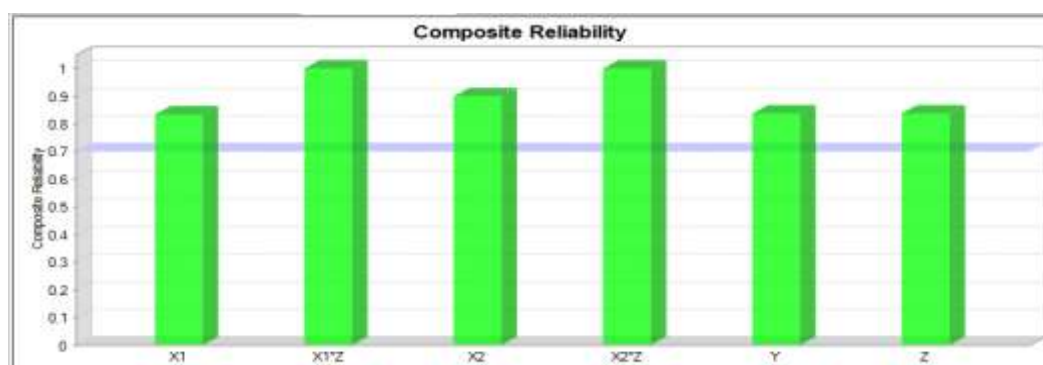
Analisis ini bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang sedang diteliti, yakni validitas (ketepatan) dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel.

**1) Konsistensi Internal (*Internal Consistency*)**

Konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Ini menentukan apakah item mengukur suatu konstruk yang sama dalam skor mereka. Kriteria penarikan kesimpulan suatu variabel konstruk dikatakan valid dan reliabel jika nilai *composite reliability* >0,60 (Hair et al., 2014, hal. 102).

**Tabel IV-11**  
***Composite Reliability***

Variabel Konstruk	Composite Reliability
Kinerja Guru (Y)	0,837
Budaya Organisasi (X1)	0,834
Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2)	0,899
Kompetensi Guru (Z)	0,838
Budaya Organisasi*Kompetensi Guru (X1*Z)	1,000
Kepemimpinan Kepala Sekolah*Kompetensi Guru (X2*Z)	1,000



**Gambar IV-2**  
***Output Construct Reliability dan Validity***

Dari tabel IV-11 di atas dapat disimpulkan bahwa:

- a) Variabel Budaya Organisasi (X1) adalah reliabel karena nilai composite reliability  $0,834 > 0,60$ .
- b) Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) adalah reliabel karena nilai composite reliability  $0,899 > 0,60$ .
- c) Variabel Kompetensi Guru (Z) adalah reliabel karena nilai composite reliability  $0,838 > 0,60$ .
- d) Variabel Kinerja Guru (Y) adalah reliabel karena nilai composite reliability  $0,837 > 0,60$ .

## 2) Validitas konvergen (*Convergent Validity*)

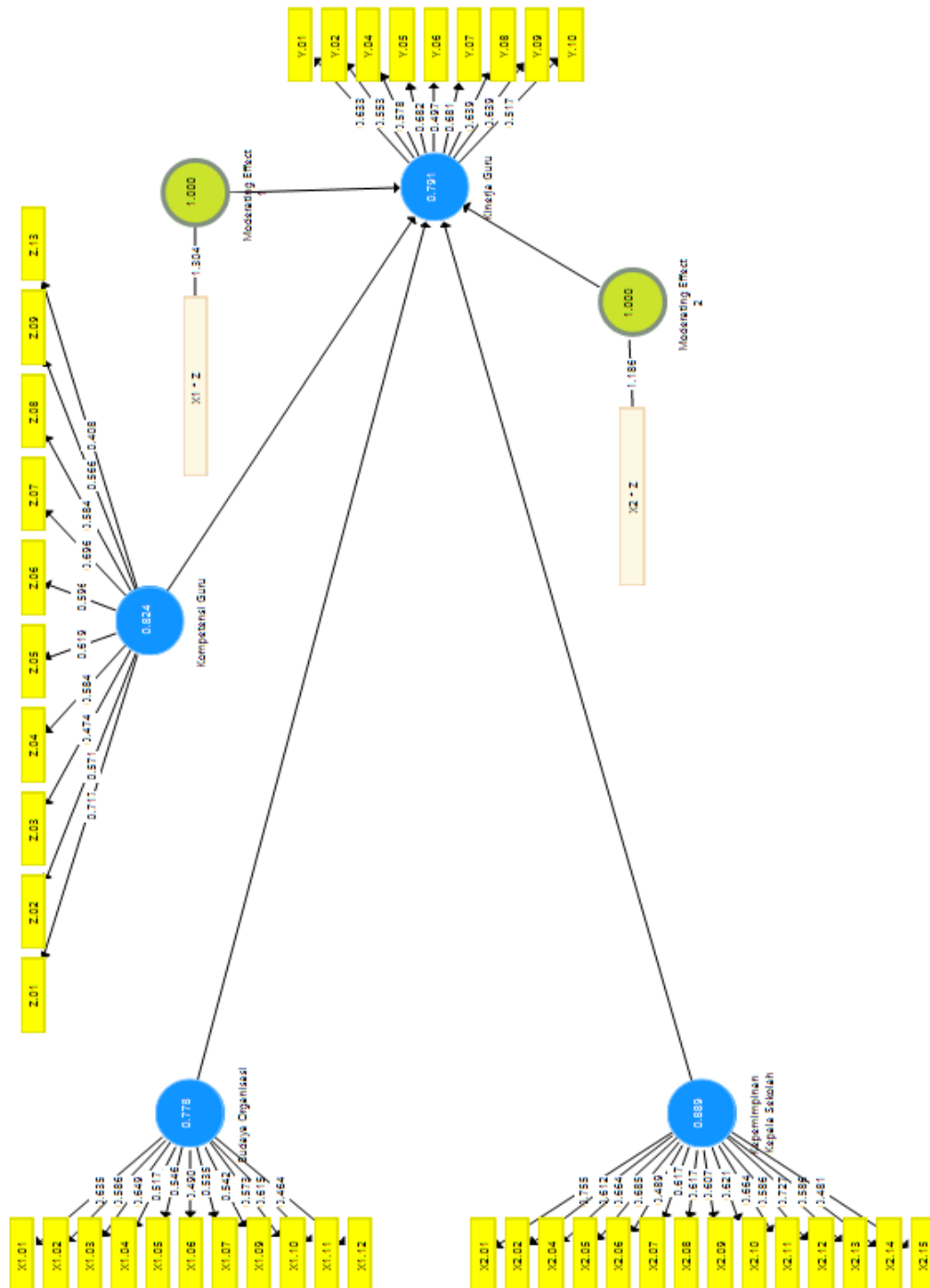
Validitas konvergen adalah sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score / component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS (Ghozali, 2014, hal. 39).

Kriteria penarikan kesimpulan validitas konvergen adalah valid atau tidaknya dilihat dari nilai *outer loading*. Dalam praktik yang terbaik, setiap indikator diharapkan mempunyai nilai *outer* lebih besar dari 0,7. Apabila nilai *outer loading*  $> 0,4$  sampai dengan  $< 0,7$  juga dapat dipertimbangkan terutama pada penelitian baru / eksploratif. Akan tetapi, jika nilai *outer loading* lebih kecil dari 0,4 maka indikator harus dibuang dari variabel dan dilakukan uji pengujian ulang validitas konvergen sebelum dilanjutkan kepada pengujian validitas diskriminan

(Hair et al., 2014, hal. 102). Hasil *outer loading* pengujian validitas konvergen dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel IV-12**  
***Outer Loading***

Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i> X1	Nilai <i>Outer Loading</i> X2	Nilai <i>Outer Loading</i> Z	Nilai <i>Outer Loading</i> Y
X1.01	0,635			
X1.02	0,586			
X1.03	0,649			
X1.04	0,517			
X1.05	0,546			
X1.06	0,490			
X1.07	0,535			
X1.09	0,542			
X1.10	0,573			
X1.11	0,615			
X1.12	0,464			
X2.01		0,755		
X2.02		0,612		
X2.04		0,664		
X2.05		0,685		
X2.06		0,489		
X2.07		0,617		
X2.08		0,617		
X2.09		0,607		
X2.10		0,621		
X2.11		0,664		
X2.12		0,586		
X2.13		0,727		
X2.14		0,586		
X2.15		0,481		
Z.01			0,717	
Z.02			0,571	
Z.03			0,474	
Z.04			0,584	
Z.05			0,619	
Z.06			0,596	
Z.07			0,696	
Z.08			0,584	
Z.09			0,566	
Z.13			0,408	
Y.01				0,633
Y.02				0,553
Y.04				0,578
Y.05				0,682
Y.06				0,497
Y.07				0,681
Y.08				0,639
Y.09				0,639
Y.10				0,517



**Gambar IV-3**  
**Output Validitas konvergen**

Dari keempat variabel, yakni budaya organisasi (X1), kepemimpinan kepala sekolah (X2), kompetensi guru (Z) dan kinerja guru (Y) memiliki nilai outer



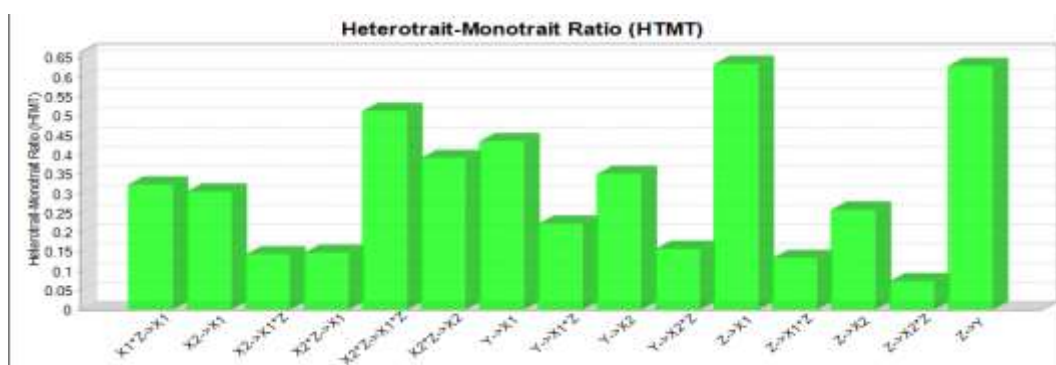
loading  $>0,4$  sehingga semua indikatornya adalah valid dilihat dari sisi validitas konvergen. Artinya, semua nilai indikator adalah konvergen (sebangun/sejalan) dengan nilai variabelnya.

### 3) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Pengujian ini bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak. Dalam website SmartPLS, pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT  $<0,09$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018, hal. 76).

**Tabel IV-13**  
*Discriminant Validity*

	X1	X1*Z	X2	X2*Z	Y	Z
X1						
X1*Z	0,322					
X2	0,304	0,142				
X2*Z	0,146	0,512	0,391			
Y	0,434	0,221	0,349	0,156		
Z	0,633	0,133	0,257	0,073	0,628	



**Gambar IV-4**  
*Output Discriminant Validity*

Dari tabel IV-13 di atas, dapat dilihat bahwa HTMT untuk variabel budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru dan kinerja guru

memiliki nilai HTMT <0,90 sehingga semua variabelnya adalah valid dilihat dari sisi validitas diskriminan.

**b. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

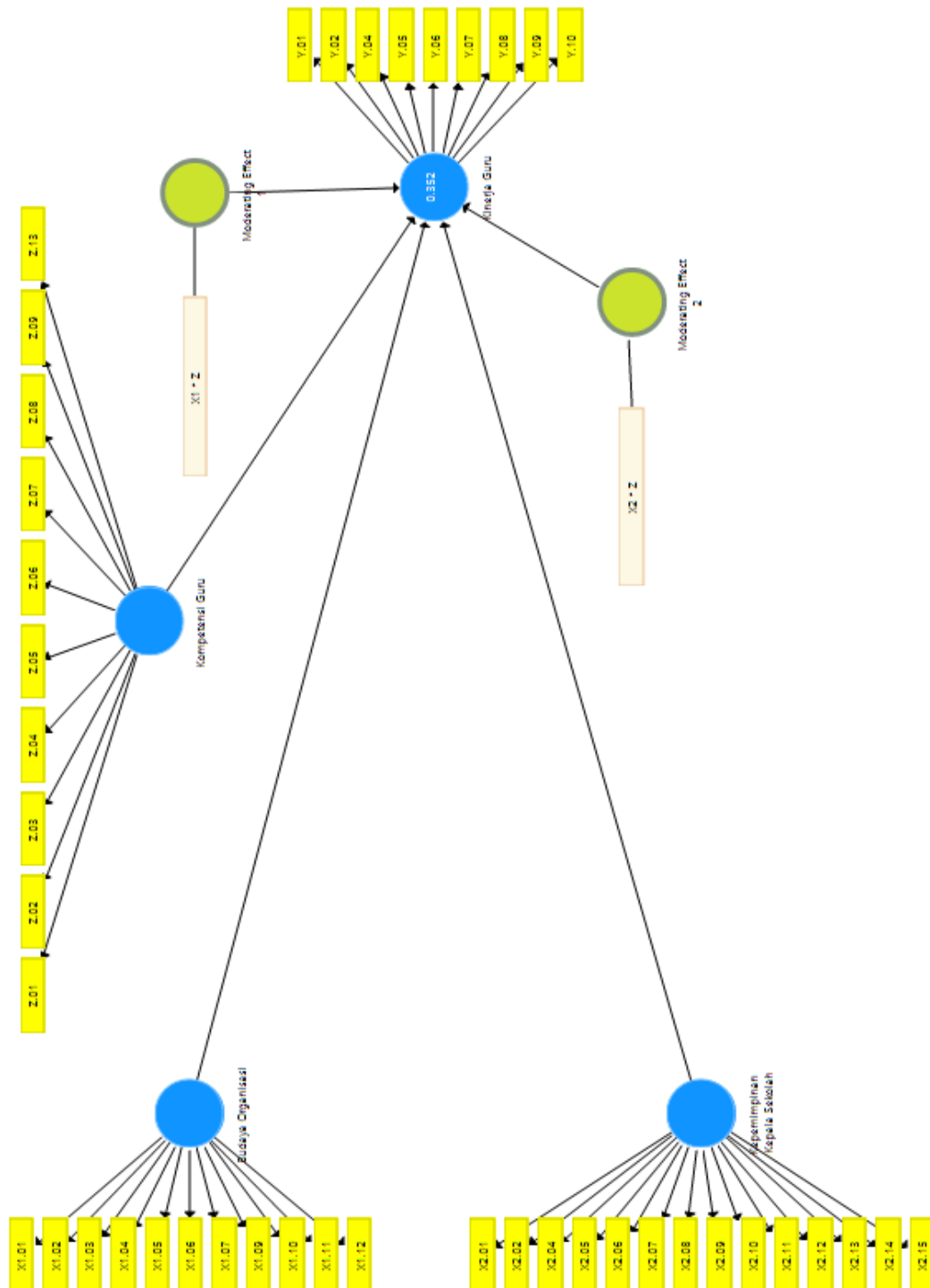
Analisis model struktural bertujuan untuk menganalisis hipotesis penelitian. Minimal ada dua bagian yang perlu di analisis didalam model ini, yaitu: koefisien determinasi dan pengujian hipotesis.

**1) Koefisien determinasi (*R-square*)**

R-square adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018, hal. 79). Hasil r-square untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

**Tabel IV-14**  
***R-square***

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>T Statistics</b>	<b>P values</b>
Kinerja Guru	0,352	0,452	0,067	5,275	0,000



**Gambar IV-5**  
**Output R-Square**

Dari tabel IV-14 di atas diketahui bahwa pengaruh X1, X2 dan Z terhadap Y dengan nilai r-square 0,352 mengindikasikan bahwa variasi nilai Y mampu

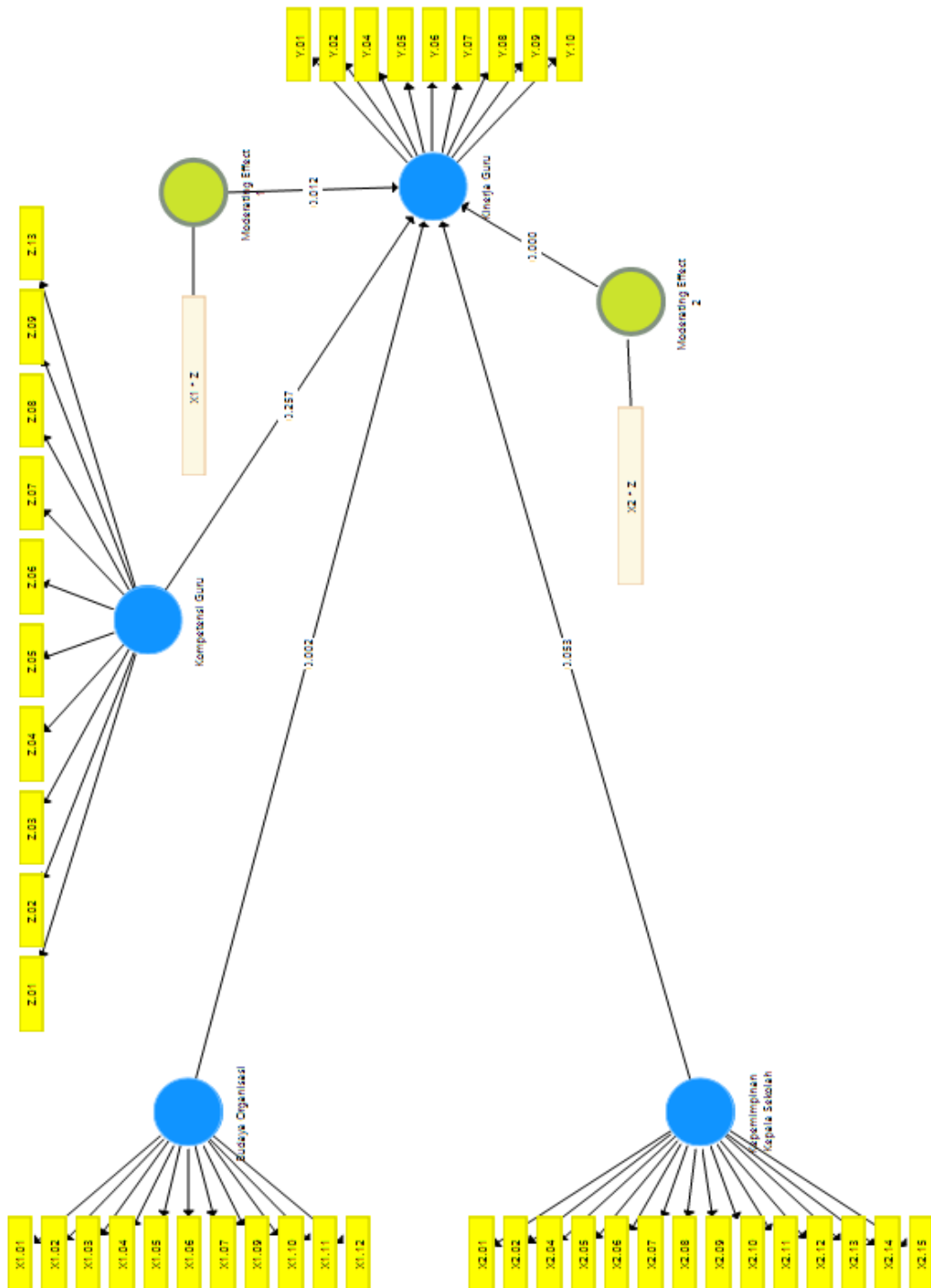
dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2 dan Z sebesar 35,20%. Nilai probabilitas (p-values) yang didapat adalah  $0,000 < 0,05$  (signifikan), dengan demikian model tergolong lemah.

## 2) f-Square

f-square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018, hal. 82). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika nilai  $f^2$  sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai  $f^2$  sebesar 0,15 maka terdapat efek yang moderat dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai  $f^2$  sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen (Juliandi, 2018, hal. 82).

**Tabel IV-15**  
*f-square*

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>T Statistics</b>	<b>P values</b>
X1 → Y	0,002	0,028	0,037	0,065	0,949
X2 → Y	0,053	0,104	0,072	0,738	0,461
Z → Y	0,257	0,285	0,145	1,772	0,077



Gambar IV-6  
Output *f*-Square

Dari tabel IV-15 di atas diketahui bahwa:

- a) Pengaruh variabel X1 terhadap Y sebesar 0,002 dan p-values  $0,949 > 0,05$  (tidak signifikan), hal ini berarti bahwa variabel X1 mempunyai pengaruh yang lemah terhadap Y, dan pengaruh lemah tersebut adalah tidak signifikan (tidak nyata).
- b) Pengaruh variabel X2 terhadap Y sebesar 0,053 dan p-values  $0,461 > 0,05$  (tidak signifikan), hal ini berarti bahwa variabel X2 mempunyai pengaruh yang yang lemah terhadap Y, dan pengaruh lemah tersebut adalah signifikan (tidak nyata).
- c) Pengaruh variabel Z terhadap Y sebesar 0,257 dan p-values  $0,077 > 0,05$  (tidak signifikan), hal ini berarti bahwa variabel Z mempunyai pengaruh yang moderat terhadap Y, dan pengaruh medium tersebut adalah tidak signifikan (tidak nyata).

### 3) Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis.

#### a) Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct effect*)

Analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018, hal. 85). Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah, jika nilai suatu variabel eksogen

meningkat/naik, maka nilai variabel endogen juga meningkat/naik. Sebaliknya, jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen menurun (Juliandi, 2018, hal. 85). Jika nilai p-values <0,05 maka pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah signifikan, akan tetapi apabila nilai probabilitas >0,05, berarti pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah tidak signifikan (Juliandi, 2018, hal. 85).

**Tabel IV-16**  
*Direct Effect*

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>T Statistics</b>	<b>P values</b>
BO → KIN	0,048	0,109	0,101	0,472	0,637
KEP → KIN	0,203	0,244	0,095	2,142	0,033
KOM → KIN	0,474	0,459	0,105	4,499	0,000

Kesimpulan pengujian hipotesis secara langsung:

- (1) Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,048 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel budaya organisasi meningkat, maka nilai kinerja guru juga meningkat. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,637 > 0,05$ , berarti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah tidak signifikan.

(2) Pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,203 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel kepemimpinan kepala sekolah meningkat, maka nilai kinerja guru juga meningkat. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,033 < 0,05$ , berarti pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah signifikan.

(3) Pengaruh langsung kompetensi guru terhadap kinerja guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,474 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel kompetensi guru meningkat, maka nilai kinerja guru juga meningkat. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru adalah signifikan.

b) Pengujian Efek Moderasi (*Moderating effect*)

Variabel moderating adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen (Ghozali, 2014, hal. 77). Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen juga meningkat/naik. Sebaliknya, jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel



endogen menurun (Juliandi, 2018, hal. 85). Jika nilai p-values  $<0,05$  maka pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah signifikan, akan tetapi apabila nilai probabilitas  $>0,05$ , berarti pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah tidak signifikan (Juliandi, 2018, hal. 85).

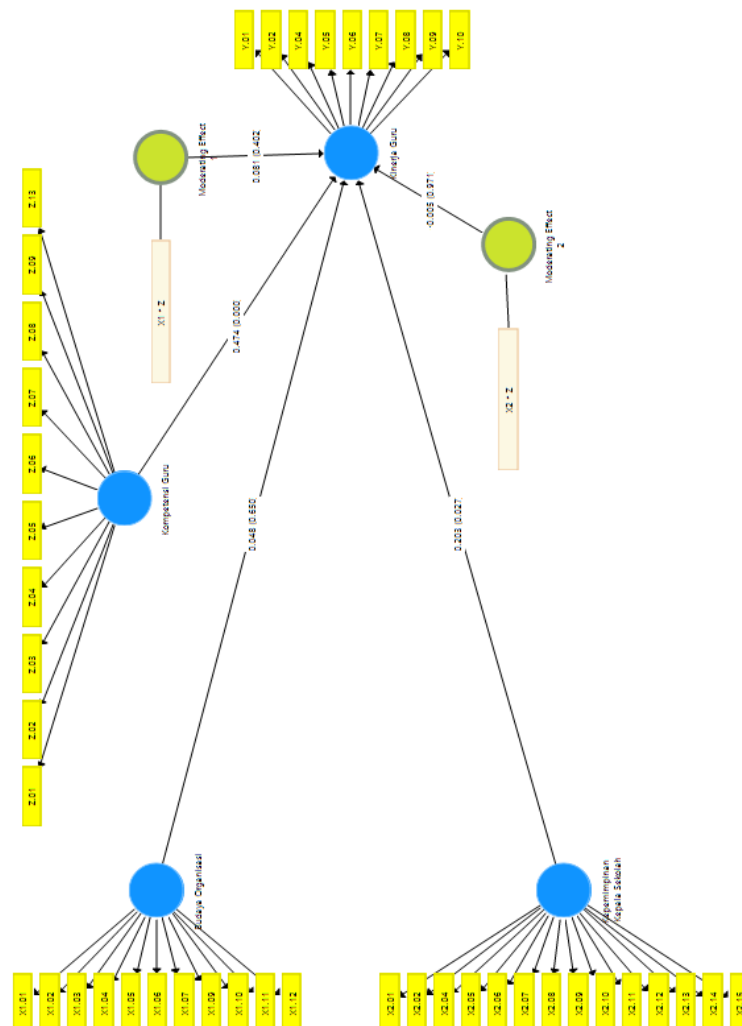
**Tabel IV-17**  
*Moderating Effect*

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>T Statistics</b>	<b>P values</b>
BO*KOM → KIN	0,081	0,055	0,095	0,849	0,397
KEP*KOM → KIN	-0,005	0,000	0,128	0,036	0,972

Kesimpulan pengujian efek moderasi:

- (1) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dimoderasi oleh kompetensi guru mempunyai koefisien jalur 0,081 (positif). Ini menunjukkan bahwa kompetensi guru dapat memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja guru. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,397 > 0,05$ , berarti kompetensi guru tidak signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja guru. Dengan demikian, variabel kompetensi guru tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.
- (2) Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dimoderasi oleh kompetensi guru mempunyai koefisien jalur -0,005 (negatif). Ini menunjukkan bahwa kompetensi guru dapat

memperlemah hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,972 > 0,05$ , berarti kompetensi guru tidak signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Dengan demikian, variabel kompetensi guru tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.



**Gambar IV-7**  
**Output Path Coefficient**

## **B. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti, maka dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,048 (positif). Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0,634 > 0,05$ , sehingga  $H_0$  diterima. Hal ini berarti pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah tidak signifikan.

Dari hasil penelitian di atas, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja guru. Nilai yang positif tersebut dapat dijadikan prediksi bahwa jika nilai budaya organisasi meningkat maka nilai kinerja juga akan meningkat. Namun, walaupun positif tetapi pengaruh antar variabel tersebut tidak signifikan. Nilai yang tidak signifikan tersebut mengindikasikan bahwa nilai budaya organisasi adalah tidak nyata (tidak berpengaruh besar) kontribusinya dalam meningkatkan nilai kinerja guru. Kondisi seperti itu, tidak berlaku general, tetapi khusus hanya dalam penelitian ini yakni hanya pada sampel yang diteliti.

Teori Luthans (2012) seperti yang telah dikemukakan dalam bab 2 menyatakan bahwa seharusnya budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan anggota organisasi untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-

nilai yang ada didalam organisasi sehingga kinerja anggota organisasi dapat optimal sesuai dengan yang diharapkan organisasi.

Mayoritas responden menyatakan setuju bahwa budaya organisasi menjadi salah satu bagian penting, di mana setiap individu organisasi wajib mengikuti budaya organisasi yang diterapkan oleh pihak Yayasan secara sukarela demi tercapainya tujuan organisasi. Budaya organisasi yang dikembangkan meliputi perumusan visi dan misi sekolah yang dimiliki secara bersama, bukan individual. Budaya organisasi memiliki peran dalam mempengaruhi perilaku pegawai hal ini dapat tercermin dari kesempatan berinovasi dan berkreasi, kesempatan dalam berpendapat, hubungan yang baik, dan sebagainya. Sehingga budaya organisasi dapat berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja dan kinerja optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dari hasil pengolahan kuesioner, sebanyak 48,98% responden menjawab kurang setuju atas pertanyaan kemampuan anda memperlihatkan kreativitas pada pekerjaan ketika diberi peluang untuk itu. Di zaman sekarang ini, setiap guru bukan hanya dituntut untuk dapat mengajar didalam ruang kelas, akan tetapi harus dapat menunjukkan kreativitas mereka dan memberikan pengajaran yang kreatif sehingga peserta didik dapat lebih mudah memahami apa yang disampaikan.

Budaya organisasi cenderung berubah sepanjang waktu mengikuti situasi, kondisi dan ukuran perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2014). Mengacu pada teori tersebut, pihak Yayasan seharusnya meninjau ulang penerapan budaya organisasi secara periodik, apabila dirasa terdapat nilai-nilai yang sudah tidak relevan dengan situasi dan kondisi sekolah, serta sudah tidak sesuai dengan zaman saat ini, ada

baiknya budaya organisasi dirumuskan ulang dengan melibatkan setiap individu organisasi yang terdapat di sekolah, karena dengan adanya budaya organisasi yang relevan dengan situasi dan kondisi sekolah serta perkembangan zaman akan memudahkan anggota organisasi untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi sehingga kinerja anggota organisasi dapat optimal sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga dapat dibangun melalui pelaksanaan budaya yang sudah dijalankan secara terus menerus dan secara terpadu dari semua komponen yang ada di lingkungan sekolah.

Budaya organisasi diberikan kepada individu organisasi baru melalui proses sosialisasi yang akan mempengaruhi perilaku individu pada saat bekerja (Kreitner & Kinicki, 2014, hal. 62; Luthans, 2006, hal. 125; Robbins & Judge, 2012, hal. 256). Fakta yang penulis amati di Yayasan Perguruan Sultan Agung, penerapan budaya organisasi tidak pernah disosialisasikan secara formal oleh pihak Yayasan, akan tetapi hanya di sampaikan melalui Tata Tertib Perguruan Sultan Agung. Pihak Yayasan juga tidak pernah memberikan sanksi tegas terhadap guru yang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya tidak sesuai dengan budaya organisasi yang dirumuskan oleh Yayasan, sanksi yang diberikan hanya berupa teguran secara lisan dan juga sanksi administratif seperti pemotongan gaji.

Kenyataan yang mendukung hasil penelitian ini adalah budaya organisasi yang diterapkan oleh pihak Yayasan sudah tidak relevan lagi dengan perkembangan zaman, karena para guru tidak dituntut untuk menguasai teknologi informasi dan komunikasi. Dari hasil pengolahan kuesioner, diketahui bahwa

terdapat 27 orang (27,55%) guru yang telah berusia di atas 50 tahun, faktor tersebut yang menjadi pertimbangan pihak Yayasan untuk tidak menuntut guru dapat menguasai teknologi informasi dan komunikasi karena dikhawatirkan dapat menurunkan kinerja mereka.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arianty (2014); Gultom (2014); Jufrizen (2017); Aianur & Tirtayasa (2018); Muis, Jufrizen, & Fahmi (2018), yang menyatakan adanya pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja akan tetapi sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lina (2014) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,203 (positif). Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0,020 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti pengaruh variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah signifikan.

Dari hasil penelitian di atas, menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Nilai yang positif tersebut dapat dijadikan prediksi bahwa jika nilai kepemimpinan kepala sekolah meningkat maka nilai kinerja juga akan meningkat. Nilai yang signifikan tersebut mengindikasikan bahwa nilai kepemimpinan kepala sekolah adalah nyata (berpengaruh besar) kontribusinya dalam meningkatkan nilai kinerja guru.

Kondisi seperti itu berlaku general, tidak hanya dalam penelitian ini yakni hanya pada sampel yang diteliti.

Dari hasil pengolahan kuesioner, terdapat 46,94% responden menjawab kurang setuju atas pertanyaan kemampuan kepala sekolah melaksanakan program supervisi cukup fleksibel. Hal tersebut dikarenakan para kepala sekolah dilingkungan Yayasan Perguruan Sultan Agung melaksanakan program supervisi mereka sesuai prosedur yang berlaku.

Teori Rivai & Deddy (2012) seperti yang telah dikemukakan dalam bab 2 menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Salah satu penyebab tidak optimalnya kinerja guru dikarenakan kepala sekolah tidak efektif dalam menerapkan kepemimpinannya. Mayoritas responden menganggap bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan hal yang penting, di mana para guru berkeinginan untuk memiliki seorang pemimpin (Kepala sekolah) yang mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing agar mereka dapat mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi. Hal itu hanya dapat terlaksana secara baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya.

Kepala sekolah merupakan komponen penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dan pemberdayaan seluruh sumber daya yang terdapat di lingkungan sekolah. Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (Kepala Sekolah) di sekolah (Rahman, dkk, 2006, hal. 106). Mengacu pada teori tersebut, dalam hal pengangkatan kepala sekolah, pihak Yayasan memiliki kualifikasi tersendiri untuk

jabatan kepala sekolah. Apabila jika seseorang belum memenuhi kualifikasi tersebut, maka yang bersangkutan tidak dapat diangkat menjadi kepala sekolah. Pihak Yayasan selalu mengangkat guru yang dianggap layak menjadi kepala sekolah berdasarkan kompetensi yang mereka miliki dan disesuaikan dengan kualifikasi. Pihak Yayasan akan meminta daftar nama calon guru yang layak diangkat kepada Sekretaris Bidang Pendidikan. Setelah daftar nama calon guru diserahkan, maka akan dilakukan seleksi ketat oleh pihak Yayasan. Selanjutnya, calon yang paling layak akan diangkat sebagai kepala sekolah melalui surat keputusan pengangkatan, sedangkan calon yang gagal akan diseleksi ulang untuk menempati jabatan wakil kepala sekolah sesuai dengan kompetensi mereka.

Kepemimpinan kepala sekolah membawa citra terhadap sekolah yang dipimpinnya. Keberhasilan seorang kepala sekolah ditentukan oleh keberhasilan dari guru, tenaga kependidikan, tenaga non kependidikan dan sekolah yang ada dibawah kepemimpinannya. Pada Desember 2018, unit Sekolah Menengah Atas (SMA) dibawah kepemimpinan seorang kepala sekolah yang telah bergelar doktor berhasil meraih penghargaan dari Platinum Award Indonesia sebagai sekolah terbaik tahun 2018. Pada Januari 2019, unit Sekolah Menengah Atas (SMA) mendapatkan penghargaan dari Indonesia Achievement Center (IAC) sebagai “*the most favorite school in quality education excellence of the year*”. Penghargaan tersebut dapat tercapai karena selama masa kepemimpinan beliau, para guru selalu diberikan motivasi melalui *briefing* yang dilakukan setiap pagi hari. Hal ini menunjukkan bahwa, seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan yang baik akan berimplikasi pada peningkatan kinerja bawahannya yang kemudian



berdampak pada keberhasilan organisasi. Untuk meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah, pihak Yayasan mengirim para kepala sekolah untuk mengikuti pelatihan, workshop, seminar dan lokakarya serta kegiatan ilmiah lainnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan kenyataan yang penulis amati di mana para kepala sekolah di lingkungan Perguruan Sultan Agung memiliki motivasi diri yang tinggi untuk mencapai keberhasilan sekolah, mampu menerima kritikan dan masukan dari bawahan serta memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi dan memotivasi bawahan mereka bahwa keberhasilan organisasi hanya akan tercapai jika terdapat kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan. Para kepala sekolah melakukan sistem penilaian kinerja yang transparan serta memberikan *reward* dan *punishment* yang adil dan nondiskriminatif. Hal tersebut yang menyebabkan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh besar terhadap kinerja guru di lingkungan Yayasan Perguruan Sultan Agung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Manik & Bustomi (2011); Setiyati (2014); Handayani & Rasyid (2015); serta Hasibuan & Bahri (2018); yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja adalah signifikan.

### **3. Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kompetensi guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,474 (positif). Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti pengaruh variabel kompetensi guru terhadap kinerja guru adalah signifikan.

Dari hasil penelitian di atas, menunjukkan bahwa kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Nilai yang positif tersebut dapat dijadikan prediksi bahwa jika nilai kompetensi guru meningkat maka nilai kinerja juga akan meningkat. Nilai yang signifikan tersebut mengindikasikan bahwa nilai kompetensi guru adalah nyata (berpengaruh besar) kontribusinya dalam meningkatkan nilai kinerja guru. Kondisi seperti itu berlaku general, tidak hanya dalam penelitian ini yakni hanya pada sampel yang diteliti.

Dari hasil pengolahan kuesioner, didapatkan sebanyak 29,59% responden menjawab kurang setuju atas pertanyaan anda selalu menunjukkan keteladanan kepada peserta didik. Hal tersebut sesuai dengan hasil pengamatan yang dilakukan penulis di mana adanya sebagian guru yang memberikan contoh yang kurang bagus kepada peserta didiknya, misalnya menggunakan bahasa yang kurang sopan.

Undang-undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, pada pasal 10 menyatakan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan professional. Dengan keempat kompetensi tersebut diharapkan kinerja yang dimiliki guru semakin optimal. Beberapa tahun terakhir, pemerintah mengalokasikan anggaran pendidikan pada APBN sebesar 20% sebagai wujud keseriusan pemerintah dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Salah satu bidang yang mendapat perhatian adalah kompetensi guru.

Rata-rata responden setuju apabila kompetensi guru menjadi penilaian penting, di mana para guru berkeinginan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

Apabila setiap guru memiliki kompetensi yang tinggi untuk memberikan pelayanan terbaik bagi peserta didik, maka tentunya pendidikan Indonesia akan semakin baik. Kompetensi guru merupakan salah satu hal penting dalam dunia pendidikan. Kompetensi guru mempunyai nilai prediksi yang valid untuk keberhasilan guru dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kompetensi sebagai kemampuan untuk menghasilkan tingkat kinerja guru yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan. Menurut Undang-undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 10 menyatakan kompetensi guru meliputi: kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian dan profesional.

Melihat pentingnya posisi guru dalam dunia pendidikan, maka sumber daya yang unggul adalah hak mutlak dalam proses pembelajaran. Seorang guru harus memenuhi standar pendidik yang dapat dicapai dengan memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikat pendidik. Hal ini tak bisa ditawar karena sudah diamanatkan dalam Pasal 8 Undang-Undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Di era sekarang di mana telah tersedia berbagai media yang memudahkan untuk melakukan pembelajaran, membuat guru sebagai pendidik harus bisa memberikan pelayanan pendidikan kepada peserta didik sesuai kebutuhan dan zamannya. Hal ini belum dapat dilakukan oleh seluruh guru yang terdapat di lingkungan Perguruan Sultan Agung dikarenakan belum semua guru mampu untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses kegiatan belajar mengajar, khususnya guru-guru yang telah berusia di atas 50 tahun. Selain itu, tampak bahwa sebagian besar guru memiliki kemampuan kognitif saja yang tinggi, akan tetapi kemampuan yang lainnya masih rendah.

Upaya peningkatan kompetensi guru selalu dilakukan oleh Perguruan Sultan Agung dengan menugaskan guru untuk mengikuti diklat, pelatihan, seminar, workshop dan juga mengirim guru terpilih untuk mengikuti pendidikan lanjutan. Melalui pengamatan penulis, upaya yang dilakukan oleh pihak Yayasan tersebut mampu meningkatkan kompetensi guru yang berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Hal ini dibuktikan dengan guru yang sering dikirim untuk mengikuti diklat, pelatihan, seminar dan juga workshop pernah mendapatkan prestasi peringkat 10 besar di kompetisi olimpiade sains guru tahun 2018. Fakta lain yang terlihat, guru yang telah berpendidikan S2 menggunakan metode pembelajaran yang lebih kreatif dalam proses kegiatan belajar mengajar. Selain peningkatan kinerja, guru-guru juga pernah mengalami penurunan kinerja yang disebabkan oleh kompetensi mereka sendiri, hal itu terjadi pada saat mereka diberikan tugas untuk mengajar mata pelajaran yang bukan merupakan bidang mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Faustyna (2014); Aianur & Tirtayasa (2018); serta Elizar & Tanjung (2018) yang menyatakan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja adalah signifikan.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru yang dimoderasi Kompetensi Guru**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dimoderasi oleh kompetensi guru mempunyai koefisien jalur 0,081 (positif). Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,403 > 0,05$  (tidak signifikan). Dengan demikian, variabel

kompetensi guru tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan fakta yang penulis amati, di mana dalam penerapan budaya organisasi yang berhubungan dengan budaya kreatif dan inovatif, para guru yang mengajar mata pelajaran yang sama akan melakukan diskusi melalui kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Dalam pelaksanaannya, penulis melihat bahwa guru-guru senior yang telah mengajar lebih dari 10 tahun jarang menerima pendapat dan ide guru-guru junior yang membuat inovasi dalam teknik mengajar, guru-guru senior tetap mempertahankan *mindset* dan cara mengajar mereka yang bersifat konvensional. Dari penjelasan logis di atas, dapat disimpulkan kompetensi guru tidak signifikan dalam memperkuat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar karena *mindset* guru senior yang tidak mau mengikuti perkembangan zaman dan telah terbiasa dengan cara mengajar konvensional yang mereka terapkan. Selain itu, tidak adanya tuntutan oleh pihak Yayasan kepada guru untuk dapat menguasai teknologi informasi dan komunikasi juga menjadi alasan mereka untuk mempertahankan cara mengajar yang konvensional.

##### **5. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru yang dimoderasi Kompetensi Guru**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dimoderasi oleh kompetensi guru mempunyai koefisien jalur -0,005 (negatif). Pengaruh tersebut mempunyai nilai

probabilitas (p-values) sebesar  $0,971 > 0,05$  (tidak signifikan). Dengan demikian, variabel kompetensi guru tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Fakta yang penulis dapatkan yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah ketika adanya tuntutan kepala sekolah untuk mengganti sistem pengolahan nilai peserta didik dari cara manual menjadi semi-otomatis melalui aplikasi *Microsoft Excel*, sebagian guru menunjukkan penurunan kinerja di mana biasanya pengolahan nilai secara manual dapat dituntaskan selama 2 hari, akan tetapi setelah diganti menjadi sistem semi-otomatis diperlukan waktu lebih dari 2 hari untuk menyelesaikannya. Hal tersebut merupakan dampak dari sebagian guru tidak memiliki kompetensi dalam mengoperasikan media teknologi informasi dan komunikasi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan kompetensi guru sebagai variabel moderating pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. Dengan kata lain, budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja guru. Hal ini disebabkan karena kurangnya sosialisasi mengenai budaya organisasi kepada guru di Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar.
2. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. Hal ini menunjukkan apabila kepala sekolah menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat maka akan meningkatkan kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi proses pembelajaran.
3. Kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi guru juga merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja guru.

4. Kompetensi guru berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja guru. Dengan kata lain, kompetensi guru tidak memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja guru.
5. Kompetensi guru berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Dengan kata lain, kompetensi guru tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Seharusnya pihak Yayasan melakukan sosialisasi secara formal mengenai penerapan budaya organisasi dan memajang Tata Tertib yang mencakup budaya organisasi di ruang guru.
2. Sebaiknya para kepala sekolah di lingkungan Yayasan Perguruan Sultan Agung dapat mempertahankan dan meningkatkan kepemimpinan mereka agar kinerja guru juga akan semakin meningkat. Hal tersebut juga dapat menjadi contoh bagi para guru yang bisa saja terpilih sebagai kepala sekolah di periode yang akan datang.
3. Sebaiknya para guru mempertahankan dan meningkatkan kompetensi yang mereka miliki agar menghasilkan kinerja yang maksimal. Pihak Yayasan juga perlu memberikan pelatihan, diklat, seminar, workshop dan berbagai kegiatan lain yang dapat meningkatkan kompetensi guru lebih intensif lagi.



4. Upaya peningkatan kompetensi guru sebaiknya diiringi dengan penyesuaian budaya organisasi yang ada di lingkungan sekolah. Apabila penerapan budaya organisasi sudah tidak sesuai dengan perkembangan zaman, maka seharusnya dilakukan peninjauan ulang dan penyesuaian serta meminta saran dan masukan dari seluruh individu organisasi.
5. Kepala sekolah sebaiknya tidak memaksakan kehendaknya kepada guru yang tidak berkompotensi terhadap tugas yang diperintahkan agar kinerja guru tidak mengalami penurunan.
6. Sehubungan dengan keterbatasan yang ada pada penulis, penelitian ini masih terdapat kelemahan-kelemahan dan belum mengungkapkan seluruh variabel yang berpengaruh terhadap kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar, diharapkan peneliti lain agar dapat memperluas atau menambah variabel penelitian, tidak hanya terbatas pada empat variabel melainkan lebih dari empat variabel seperti komunikasi, pelatihan dan pengembangan, kedisiplinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB), komitmen organisasi dan lain sebagainya. Selain itu peneliti selanjutnya juga dapat memperpanjang waktu penelitian maupun mengambil atau memperbanyak sampel dengan melibatkan beberapa sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2009). *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Abidin, Y. Z. (2015). *Manajemen Komunikasi: Filosofi, Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Agung, L. (2013). *Human Capital Competencies*. Jakarta: Elex Media Komutindo.
- Aianur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14(2), 144–150.
- Arifin, F., Troena, E. A., Djumahir, & Rahayu, M. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model. *International Journal of Education and Research*, 2(1), 1–14.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Chatab, N. (2007). *Diagnostic Management*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Depdiknas. (2006). *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA dan SLB*. Jakarta: BP. Karya Cipta.
- Djamarah, S. B. (2011). *Psikologi Belajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2239>
- Faustyna, F. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Pada Tugas terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dharma Deli Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14(01), 49–63.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS) (Keempat)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnely, J. H. (2008). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, R. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(02), 176–184.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Hamalik, O. (2011). *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 264–277.
- Handoko, T. H. (2009). *Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Juliandi, A. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Bisnis*. Medan: Percetakan M2000.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS. Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2538001>
- Kasmir. (2016). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Lie, D. (2012). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah, Kompetensi Guru terhadap Motivasi dan Komitmen Guru serta Implikasinya terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada SMA di Lima Kabupaten-Kota Provinsi Sumatera Utara)*. Universitas Pasundan. Disertase.
- Lie, D., Dharmanegara, I. B. A., Ikhsan, A., Hayat, A., & Harahap, L. M. (2019). *Manajemen Strategik*. Medan: Madenatera.

- Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14, 77–97.
- Lubis, Y., Hermanto, B., & Edison, E. (2018). *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2010). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangcuprawira, S. T. B. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manik, E., & Bustomi, K. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship*, 5(2), 97–107.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya: Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 1(1), 9–25.
- Mulyasa, E. (2003). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2009). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2011). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musfah, J. (2012). *Peningkatan Kompetensi Guru*. Jakarta: Kencana.
- Ndraha, T. (2005). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah / Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

- Rahman, & Dkk. (2006). *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Rivai, V. (2004). *Performance Appraisal: System yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Deddy, M. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen (Kesepuluh)*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusyan, A. T., dkk. (2000). *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*. Cianjur: CV. Dinamika Karya Cipta.
- Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiyati, S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan*, 22(2), 200–207.
- Siagian, S. P. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas UI.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2016). *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Susanto, P. (2016). *Produktivitas Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syahril. (2011). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru serta dampaknya pada Kompetensi Lulusan (Survei pada SMK di Provinsi Riau)*. Universitas Pasundan. Disertasi.

- Tan, V. S. L. (2002). *Changing Your Corporate Culture*. Singapore: Times Books International.
- Tata Tertib Perguruan Sultan Agung.
- Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Umar, H. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Usman, N. (2004). *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yamin, H. M., & Maisah. (2010). *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada.
- Zwell, M. (2000). *Creating Culture of Competencies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.



**LAMPIRAN**

**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **Data Pribadi**

Nama : Kevin Indajang  
Tempat dan tanggal lahir : Pematangsiantar, 25 April 1995  
Jenis Kelamin : Laki - laki  
Agama : Buddha  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Alamat : Jl. Diponegoro no. 3-D, Pematangsiantar, 21117,  
Sumatera Utara  
Anak ke- : 2 (dua)

### **Orang Tua**

Nama Ayah : Suwardi Indajang  
Nama Ibu : Iriani

### **Pendidikan Formal**

1. TK Swasta Sultan Agung Pematangsiantar : 1998 - 2001
2. SD Swasta Sultan Agung Pematangsiantar : 2001 - 2007
3. SMP Swasta Sultan Agung Pematangsiantar : 2007 - 2010
4. SMA Swasta Sultan Agung Pematangsiantar : 2010 - 2013
5. STIE Sultan Agung Pematangsiantar : 2013 - 2017
6. Tahun 2017 - 2019 tercatat sebagai Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.



# **SURVEI KINERJA GURU YAYASAN PERGURUAN SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR**

## **IDENTITAS RESPONDEN**

- Nomor Responden : ..... (diisi oleh peneliti)
- Nama : ..... (boleh tidak diisi)
- Jenis Kelamin :  Pria  Wanita
- Usia :  ≤ 20 Tahun  21-30 Tahun  
 31- 40 Tahun  41- 50 Tahun  > 50 Tahun
- Masa Kerja :  ≤ 5 Tahun  6-10 Tahun  
 11-20 Tahun  21-30 Tahun  >30 Tahun
- Pendidikan Terakhir :  SMA  D3/Akademi  
 Strata 1  Strata 2  
 Strata 3  Lain-lain

## **PETUNJUK PENGISIAN**

1. Pada pertanyaan kuesioner, Bapak/Ibu diharapkan menjawab dengan memberikan tanda *check list* (√) pada salah satu pilihan sesuai dengan pengalaman anda.  
STS : Sangat Tidak Setuju  
TS : Tidak Setuju  
KS : Kurang Setuju  
S : Setuju  
SS : Sangat Setuju
2. Isilah semua nomor pertanyaan dalam kuesioner ini dan jangan ada yang terlewatkan.
3. Tidak ada penilaian benar atau salah atas jawaban yang dipilih.
4. Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu dalam pengisian pertanyaan atau kuesioner ini, saya ucapkan banyak terima kasih.

## BUDAYA ORGANISASI

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Kejujuran</b>						
1.	Sikap kejujuran menjadi pilar penting di sekolah Anda.					
2.	Konsistensi antara ucapan dan tindakan selalu dipraktekkan di sekolah Anda.					
3.	Sekolah memberikan sanksi atas pelanggaran ketidakjujuran					
<b>Kedisiplinan</b>						
1.	Kedisiplinan adalah ciri utama dari sekolah ini.					
2.	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan selalu dituntut kepada setiap guru dalam sekolah ini.					
3.	Sanksi selalu diberikan kepada guru jika melanggar aturan yang berlaku.					
<b>Berpikir Kreatif dan Inovatif</b>						
1.	Guru dituntut untuk menciptakan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja.					
2.	Kemampuan anda memperlihatkan kreativitas pada pekerjaan ketika diberi peluang untuk itu.					
3.	Solusi kreatif untuk memecahkan masalah selalu dilakukan oleh para guru.					
4.	Penghargaan selalu diberikan terhadap guru yang kreatif dan inovatif.					
<b>Ketekunan</b>						
1.	Mayoritas guru memiliki ketelitian dalam melaksanakan tugas.					
2.	Kerajinan guru dalam melaksanakan tugas cukup baik.					
3.	Setiap guru terlihat selalu tekun saat mengajar.					

## KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Kepribadian</b>						
1.	Integritas kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin cukup baik.					
2.	Keinginan kepala sekolah untuk pengembangan diri cukup tinggi.					
3.	Pengendalian diri kepala sekolah relatif baik dalam menghadapi masalah.					
<b>Manajerial</b>						
1.	Kemampuan kepala sekolah dalam melakukan perencanaan kegiatan sekolah sangat strategis.					
2.	Kepala sekolah cukup terampil dalam mengelola sumber daya pendukung (sarana dan prasarana).					
3.	Kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengawasan kegiatan sekolah sangat efektif.					
<b>Kewirausahaan</b>						
1.	Kepala sekolah begitu terampil menciptakan inovasi untuk pengembangan sekolah.					
2.	Motivasi kepala sekolah sangat tinggi untuk mencapai keberhasilan sekolah.					
3.	Kepala sekolah selalu mencontohkan sikap kemandirian kepada semua pihak.					
<b>Supervisi</b>						
1.	Kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan program supervisi akademik cukup baik.					
2.	Kemampuan kepala sekolah melaksanakan program supervisi akademik cukup fleksibel.					
3.	Kepala sekolah selalu menindak lanjuti hasil program supervisi akademik.					
<b>Sosial</b>						
1.	Kemampuan kepala sekolah bekerja sama dengan pihak lain untuk pengembangan sekolah sangat baik.					
2.	Kepala sekolah rutin berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.					
3.	Rasa empati kepala sekolah kepada warga sekolahnya cukup tinggi.					

## KOMPETENSI GURU

No.	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Kompetensi Pedagogik</b>						
1.	Pemahaman anda dalam melakukan perancangan pembelajaran cukup baik.					
2.	Pemahaman anda dalam melakukan pelaksanaan pembelajaran cukup baik.					
3.	Kemampuan anda dalam mengevaluasi hasil pembelajaran cukup baik.					
4.	Kemampuan anda dalam mengembangkan peserta didik cukup baik.					
<b>Kompetensi Kepribadian</b>						
1.	Tindakan anda selalu sesuai dengan norma yang berlaku di sekolah.					
3.	Anda selalu menunjukkan keteladan kepada peserta didik.					
3.	Anda selalu berupaya untuk mengembangkan kepribadian diri Anda.					
<b>Kompetensi Sosial</b>						
1.	Kemampuan komunikasi anda dengan peserta didik cukup baik					
2.	Kemampuan komunikasi anda dengan sesama pendidik cukup baik.					
3.	Kemampuan komunikasi anda dengan masyarakat cukup baik.					
<b>Kompetensi Profesional</b>						
1.	Pola pikir dan keilmuan anda cukup baik.					
2.	Anda mengembangkan materi pembelajaran yang kreatif.					
3.	Anda menggunakan teknologi informasi dalam pembelajaran					

## KINERJA GURU

No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Perencanaan Pembelajaran</b>						
1.	Pengetahuan Anda tentang teori/konsep menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) cukup baik.					
2.	Anda melakukan analisis kebutuhan pembelajaran sebelum menyusun RPP.					
3.	Anda mematuhi kebijakan kurikulum dari pemerintah pada saat merancang RPP.					
<b>Pelaksanaan Pembelajaran</b>						
1.	Materi pembelajaran dengan RPP yang telah Anda rancang sudah sesuai.					
2.	Anda mampu dalam pengelolaan melakukan pengelolaan kelas.					
3.	Kemampuan anda dalam penggunaan media/sumber pembelajaran cukup baik.					
4.	Anda cukup kreatif dalam penggunaan metode pembelajaran.					
<b>Evaluasi Pembelajaran</b>						
1.	Soal ujian yang Anda susun konsisten dengan materi pembelajaran yang Anda sampaikan kepada siswa					
2.	Materi ujian yang Anda susun memiliki daya beda antar butir soal.					
3.	Anda cukup terbuka dalam menyampaikan hasil evaluasi pembelajaran					

DATA KUESIONER VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X1)												DATA KUESIONER VARIABEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH (X2)												DATA KUESIONER VARIABEL KOMPETENSI GURU (Z)												DATA KUESIONER VARIABEL KINERJA GURU (Y)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
X1.01	X1.02	X1.03	X1.04	X1.05	X1.06	X1.07	X1.08	X1.09	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X2.01	X2.02	X2.03	X2.04	X2.05	X2.06	X2.07	X2.08	X2.09	X2.10	X2.11	X2.12	Z13	Z14	Z15	Z16	Z17	Z18	Z19	Z20	Z21	Z22	Z23	Z24	Z25	Z26	Z27	Z28	Z29	Z30	Z31	Z32	Z33	Z34	Z35	Z36	Z37	Z38	Z39	Z40	Z41	Z42	Z43	Z44	Z45	Z46	Z47	Z48	Z49	Z50	Z51	Z52	Z53	Z54	Z55	Z56	Z57	Z58	Z59	Z60	Z61	Z62	Z63	Z64	Z65	Z66	Z67	Z68	Z69	Z70	Z71	Z72	Z73	Z74	Z75	Z76	Z77	Z78	Z79	Z80	Z81	Z82	Z83	Z84	Z85	Z86	Z87	Z88	Z89	Z90	Z91	Z92	Z93	Z94	Z95	Z96	Z97	Z98	Z99	Z100	Z101	Z102	Z103	Z104	Z105	Z106	Z107	Z108	Z109	Z110	Z111	Z112	Z113	Z114	Z115	Z116	Z117	Z118	Z119	Z120	Z121	Z122	Z123	Z124	Z125	Z126	Z127	Z128	Z129	Z130	Z131	Z132	Z133	Z134	Z135	Z136	Z137	Z138	Z139	Z140	Z141	Z142	Z143	Z144	Z145	Z146	Z147	Z148	Z149	Z150	Z151	Z152	Z153	Z154	Z155	Z156	Z157	Z158	Z159	Z160	Z161	Z162	Z163	Z164	Z165	Z166	Z167	Z168	Z169	Z170	Z171	Z172	Z173	Z174	Z175	Z176	Z177	Z178	Z179	Z180	Z181	Z182	Z183	Z184	Z185	Z186	Z187	Z188	Z189	Z190	Z191	Z192	Z193	Z194	Z195	Z196	Z197	Z198	Z199	Z200	Z201	Z202	Z203	Z204	Z205	Z206	Z207	Z208	Z209	Z210	Z211	Z212	Z213	Z214	Z215	Z216	Z217	Z218	Z219	Z220	Z221	Z222	Z223	Z224	Z225	Z226	Z227	Z228	Z229	Z230	Z231	Z232	Z233	Z234	Z235	Z236	Z237	Z238	Z239	Z240	Z241	Z242	Z243	Z244	Z245	Z246	Z247	Z248	Z249	Z250	Z251	Z252	Z253	Z254	Z255	Z256	Z257	Z258	Z259	Z260	Z261	Z262	Z263	Z264	Z265	Z266	Z267	Z268	Z269	Z270	Z271	Z272	Z273	Z274	Z275	Z276	Z277	Z278	Z279	Z280	Z281	Z282	Z283	Z284	Z285	Z286	Z287	Z288	Z289	Z290	Z291	Z292	Z293	Z294	Z295	Z296	Z297	Z298	Z299	Z300	Z301	Z302	Z303	Z304	Z305	Z306	Z307	Z308	Z309	Z310	Z311	Z312	Z313	Z314	Z315	Z316	Z317	Z318	Z319	Z320	Z321	Z322	Z323	Z324	Z325	Z326	Z327	Z328	Z329	Z330	Z331	Z332	Z333	Z334	Z335	Z336	Z337	Z338	Z339	Z340	Z341	Z342	Z343	Z344	Z345	Z346	Z347	Z348	Z349	Z350	Z351	Z352	Z353	Z354	Z355	Z356	Z357	Z358	Z359	Z360	Z361	Z362	Z363	Z364	Z365	Z366	Z367	Z368	Z369	Z370	Z371	Z372	Z373	Z374	Z375	Z376	Z377	Z378	Z379	Z380	Z381	Z382	Z383	Z384	Z385	Z386	Z387	Z388	Z389	Z390	Z391	Z392	Z393	Z394	Z395	Z396	Z397	Z398	Z399	Z400	Z401	Z402	Z403	Z404	Z405	Z406	Z407	Z408	Z409	Z410	Z411	Z412	Z413	Z414	Z415	Z416	Z417	Z418	Z419	Z420	Z421	Z422	Z423	Z424	Z425	Z426	Z427	Z428	Z429	Z430	Z431	Z432	Z433	Z434	Z435	Z436	Z437	Z438	Z439	Z440	Z441	Z442	Z443	Z444	Z445	Z446	Z447	Z448	Z449	Z450	Z451	Z452	Z453	Z454	Z455	Z456	Z457	Z458	Z459	Z460	Z461	Z462	Z463	Z464	Z465	Z466	Z467	Z468	Z469	Z470	Z471	Z472	Z473	Z474	Z475	Z476	Z477	Z478	Z479	Z480	Z481	Z482	Z483	Z484	Z485	Z486	Z487	Z488	Z489	Z490	Z491	Z492	Z493	Z494	Z495	Z496	Z497	Z498	Z499	Z500	Z501	Z502	Z503	Z504	Z505	Z506	Z507	Z508	Z509	Z510	Z511	Z512	Z513	Z514	Z515	Z516	Z517	Z518	Z519	Z520	Z521	Z522	Z523	Z524	Z525	Z526	Z527	Z528	Z529	Z530	Z531	Z532	Z533	Z534	Z535	Z536	Z537	Z538	Z539	Z540	Z541	Z542	Z543	Z544	Z545	Z546	Z547	Z548	Z549	Z550	Z551	Z552	Z553	Z554	Z555	Z556	Z557	Z558	Z559	Z560	Z561	Z562	Z563	Z564	Z565	Z566	Z567	Z568	Z569	Z570	Z571	Z572	Z573	Z574	Z575	Z576	Z577	Z578	Z579	Z580	Z581	Z582	Z583	Z584	Z585	Z586	Z587	Z588	Z589	Z590	Z591	Z592	Z593	Z594	Z595	Z596	Z597	Z598	Z599	Z600	Z601	Z602	Z603	Z604	Z605	Z606	Z607	Z608	Z609	Z610	Z611	Z612	Z613	Z614	Z615	Z616	Z617	Z618	Z619	Z620	Z621	Z622	Z623	Z624	Z625	Z626	Z627	Z628	Z629	Z630	Z631	Z632	Z633	Z634	Z635	Z636	Z637	Z638	Z639	Z640	Z641	Z642	Z643	Z644	Z645	Z646	Z647	Z648	Z649	Z650	Z651	Z652	Z653	Z654	Z655	Z656	Z657	Z658	Z659	Z660	Z661	Z662	Z663	Z664	Z665	Z666	Z667	Z668	Z669	Z670	Z671	Z672	Z673	Z674	Z675	Z676	Z677	Z678	Z679	Z680	Z681	Z682	Z683	Z684	Z685	Z686	Z687	Z688	Z689	Z690	Z691	Z692	Z693	Z694	Z695	Z696	Z697	Z698	Z699	Z700	Z701	Z702	Z703	Z704	Z705	Z706	Z707	Z708	Z709	Z710	Z711	Z712	Z713	Z714	Z715	Z716	Z717	Z718	Z719	Z720	Z721	Z722	Z723	Z724	Z725	Z726	Z727	Z728	Z729	Z730	Z731	Z732	Z733	Z734	Z735	Z736	Z737	Z738	Z739	Z740	Z741	Z742	Z743	Z744	Z745	Z746	Z747	Z748	Z749	Z750	Z751	Z752	Z753	Z754	Z755	Z756	Z757	Z758	Z759	Z760	Z761	Z762	Z763	Z764	Z765	Z766	Z767	Z768	Z769	Z770	Z771	Z772	Z773	Z774	Z775	Z776	Z777	Z778	Z779	Z780	Z781	Z782	Z783	Z784	Z785	Z786	Z787	Z788	Z789	Z790	Z791	Z792	Z793	Z794	Z795	Z796	Z797	Z798	Z799	Z800	Z801	Z802	Z803	Z804	Z805	Z806	Z807	Z808	Z809	Z810	Z811	Z812	Z813	Z814	Z815	Z816	Z817	Z818	Z819	Z820	Z821	Z822	Z823	Z824	Z825	Z826	Z827	Z828	Z829	Z830	Z831	Z832	Z833	Z834	Z835	Z836	Z837	Z838	Z839	Z840	Z841	Z842	Z843	Z844	Z845	Z846	Z847	Z848	Z849	Z850	Z851	Z852	Z853	Z854	Z855	Z856	Z857	Z858	Z859	Z860	Z861	Z862	Z863	Z864	Z865	Z866	Z867	Z868	Z869	Z870	Z871	Z872	Z873	Z874	Z875	Z876	Z877	Z878	Z879	Z880	Z881	Z882	Z883	Z884	Z885	Z886	Z887	Z888	Z889	Z890	Z891	Z892	Z893	Z894	Z895	Z896	Z897	Z898	Z899	Z900	Z901	Z902	Z903	Z904	Z905	Z906	Z907	Z908	Z909	Z910	Z911	Z912	Z913	Z914	Z915	Z916	Z917	Z918	Z919	Z920	Z921	Z922	Z923	Z924	Z925	Z926	Z927	Z928	Z929	Z930	Z931	Z932	Z933	Z934	Z935	Z936	Z937	Z938	Z939	Z940	Z941	Z942	Z943	Z944	Z945	Z946	Z947	Z948	Z949	Z950	Z951	Z952	Z953	Z954	Z955	Z956	Z957	Z958	Z959	Z960	Z961	Z962	Z963	Z964	Z965	Z966	Z967	Z968	Z969	Z970	Z971	Z972	Z973	Z974	Z975	Z976	Z977	Z978	Z979	Z980	Z981	Z982	Z983	Z984	Z985	Z986	Z987	Z988	Z989	Z990	Z991	Z992	Z993	Z994	Z995	Z996	Z997	Z998	Z999	Z1000	Z1001	Z1002	Z1003	Z1004	Z1005	Z1006	Z1007	Z1008	Z1009	Z1010	Z1011	Z1012	Z1013	Z1014	Z1015	Z1016	Z1017	Z1018	Z1019	Z1020	Z1021	Z1022	Z1023	Z1024	Z1025	Z1026	Z1027	Z1028	Z1029	Z1030	Z1031	Z1032	Z1033	Z1034	Z1035	Z1036	Z1037	Z1038	Z1039	Z1040	Z1041	Z1042	Z1043	Z1044	Z1045	Z1046	Z1047	Z1048	Z1049	Z1050	Z1051	Z1052	Z1053	Z1054	Z1055	Z1056	Z1057	Z1058	Z1059	Z1060	Z1061	Z1062	Z1063	Z1064	Z1065	Z1066	Z1067	Z1068	Z1069	Z1070	Z1071	Z1072	Z1073	Z1074	Z1075	Z1076	Z1077	Z1078	Z1079	Z1080	Z1081	Z1082	Z1083	Z1084	Z1085	Z1086	Z1087	Z1088	Z1089	Z1090	Z1091	Z1092	Z1093	Z1094	Z1095	Z1096	Z1097	Z1098	Z1099	Z1100	Z1101	Z1102	Z1103	Z1104	Z1105	Z1106	Z1107	Z1108	Z1109	Z1110	Z1111	Z1112	Z1113	Z1114	Z1115	Z1116	Z1117	Z1118	Z1119	Z1120	Z1121	Z1122	Z1123	Z1124	Z1125	Z1126	Z1127	Z1128	Z1129	Z1130	Z1131	Z1132	Z1133	Z1134	Z1135	Z1136	Z1137	Z1138	Z1139	Z1140	Z1141	Z1142	Z1143	Z1144	Z1145	Z1146	Z1147	Z1148	Z1149	Z1150	Z1151	Z1152	Z1153	Z1154	Z1155	Z1156	Z1157	Z1158	Z1159	Z1160	Z1161	Z1162	Z1163	Z1164	Z1165	Z1166	Z1167	Z1168	Z1169	Z1170	Z1171	Z1172	Z1173	Z1174	Z1175	Z1176	Z1177	Z1178	Z1179	Z1180	Z1181	Z1182	Z1183	Z1184	Z1185	Z1186	Z1187	Z1188	Z1189	Z1190	Z1191	Z1192	Z1193	Z1194	Z1195	Z1196	Z1197	Z1198	Z1199	Z1200	Z1201	Z1202	Z1203	Z1204	Z1205	Z1206	Z1207	Z1208	Z1209	Z1210	Z1211	Z1212	Z1213	Z1214	Z1215	Z1216	Z1217	Z1218	Z1219	Z1220	Z1221	Z1222	Z1223	Z1224	Z1225	Z1226	Z1227	Z1228	Z1229	Z1230	Z1231	Z1232	Z1233	Z1234	Z1235	Z1236	Z1237	Z1238	Z1239	Z1240	Z1241	Z1242	Z1243	Z1244	Z1245	Z1246	Z1247	Z1248	Z1249	Z1250	Z1251	Z1252	Z1253	Z1254	Z1255	Z1256	Z1257	Z1258	Z1259	Z1260	Z1261	Z1262	Z1263	Z1264	Z1265	Z1266	Z1267	Z1268	Z1269	Z1270	Z1271	Z1272	Z1273	Z1274	Z1275	Z1276	Z1277	Z1278	Z1279	Z1280	Z1281	Z1282	Z1283	Z1284	Z1285	Z1286	Z1287	Z1288	Z1289	Z1290	Z1291	Z1292	Z1293	Z1294	Z1295	Z1296	Z1297	Z1298	Z1299	Z1300	Z1301	Z1302	Z1303	Z1304	Z1305	Z1306	Z1307	Z1308	Z1309	Z1310	Z1311	Z1312	Z1313	Z1314	Z1315	Z1316	Z1317	Z1318	Z1319	Z1320	Z1321	Z1322	Z1323	Z1324	Z1325	Z1326	Z1327	Z1328	Z1329	Z1330	Z1331	Z1332	Z1333	Z1334	Z1335	Z1336	Z1337	Z1338	Z1339	Z1340	Z1341	Z1342	Z1343	Z1344	Z1345	Z1346	Z1347	Z1348	Z1349	Z1350	Z1351	Z1352	Z1353	Z1354	Z1355	Z1356	Z1357	Z1358	Z1359	Z1360	Z1361	Z1362	Z1363	Z1364	Z1365	Z1366	Z1367	Z1368	Z1369	Z1370	Z1371	Z1372	Z1373	Z1374	Z1375	Z1376	Z1377	Z1378	Z1379	Z1380	Z1381	Z1382	Z1383	Z1384	Z1385	Z1386	Z1387	Z1388	Z1389	Z1390	Z1391	Z1392	Z1393	Z1394	Z1395	Z1396	Z1397	Z1398	Z1399	Z1400	Z1401	Z1402	Z1403	Z1404	Z1405	Z1406	Z1407	Z1408	Z1409	Z1410	Z1411	Z1412	Z1413	Z1414	Z1415	Z1416	Z1417	Z1418	Z1419	Z1420	Z1421	Z1422	Z1423	Z1424	Z1425	Z1426	Z1427	Z1428	Z1429	Z1430	Z1431	Z1432	Z1433	Z1434	Z1435	Z1436	Z1437	Z1438	Z1439	Z1440	Z1441	Z1442	Z1443	Z1444	Z1445	Z1446	Z1447	Z1448	Z1449	Z1450	Z1451	Z1452	Z1453	Z1454	Z1455	Z1456	Z1457	Z1458	Z1459	Z1460	Z1461	Z1462	Z14



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

**SURAT PERSETUJUAN**

Nomor : 227./IL3-AU/UMSU-PPs/F/2019

Tentang :

**PENETAPAN JUDUL TESIS DAN PENGHUNJUKAN PEMBIMBING  
BAGI MAHASISWA PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

*Bismillahirrahmanirrahim*

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sesuai dengan persetujuan judul dan pembimbing tesis mahasiswa Program Studi Magister Manajemen UMSU tanggal 13 April 2019 dengan ini memutuskan untuk menetapkan Judul Tesis dan Pembimbing :

Nama mahasiswa	: KEVIN INDAJANG
NPM	: 1720030059
Prog. Studi	: Magister Manajemen
Judul Tesis	: PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA SMA SWASTA SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR
Pembimbing I	: Dr. JUFRIZEN, S.E., M.Si
Pembimbing II	: Dr. AZUAR JULIANDI, S.Sos, SE., M.Si

Surat Persetujuan Penetapan Judul Tesis dan Pembimbing ini berlaku s.d tanggal **13 April 2020**. Surat Persetujuan ini dianggap batal apabila sampai batas waktu yang ditetapkan, yang bersangkutan belum menyelesaikan Tesis.

Demikian Surat Persetujuan ini diterbitkan dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dilaksanakan dan dipatuhi. Apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Medan  
Pada Tanggal, 9 Sya'ban 1440 H  
15 April 2019 M



Dr. SYAFUL BAHRI, M.A.P.





# YAYASAN PERGURUAN SULTAN AGUNG

**TK - SD - SMP - SMA - STIE**

Jln. Surabaya No. 19, Telp. (0622) 25932 - 25944, Fax. : 21432  
PEMATANGSIANTAR 21118 - SUMATERA UTARA  
INDONESIA

Pematangsiantar, 18 Juli 2019

Nomor : 043/YYS/YPSA/VII/2019  
Lampiran : -  
Hal : Persetujuan Izin Riset

Kepada Yth. :  
Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Medan  
di.-  
tempat

Dengan hormat,  
Menindaklanjuti surat dari saudara tertanggal **17 Juli 2019** dengan nomor **548/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2019** perihal **Mohon Izin Riset**, maka bersama dengan surat ini kami memberikan izin untuk melakukan riset pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar kepada mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : **KEVIN INDAJANG**  
NPM : 1720030059  
Prodi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMPETENSI GURU SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA YAYASAN PERGURUAN SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR.**

Demikian surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.



a.n. Sekretaris Bidang Pendidikan,  
Yayasan Perguruan Sultan Agung

**JOHAR LIDIA, S.Pd**





**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

**LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS**

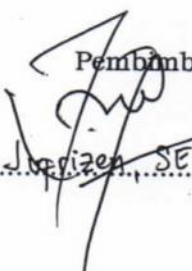
Nama Mahasiswa : Kevin Indajang  
 NPM : 1720030059  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul Tesis : Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dengan kompetensi guru sebagai variabel moderating pada layanan Perguruan Sultan Agung Persegi Siantar.

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	9/7-19	Pertajam latar belakang masalah	JH
2	6/7-19	Perbaiki kerangka konseptual, kutip jurnal yang relevan	JH
3	8/7-19	Perjelas kerangka konseptual, gunakan Mendeleev	JH
4	10/7-19	- Metode penelitian diteliti - Definisi Operasional variabel diperjelas	JH
5	11/7-2019	Perbaiki Paper Pustaka	JH
6	11/7-2019	Ace Form Proposal	JH

Medan, .....

Pembimbing I,

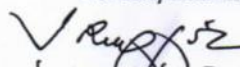
Pembimbing II,

Dr.  SE, M.Si

Dr. Azwar Julianti, SE, S.Sos, M.Si

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,

  
 Dr. Syahril E. P., M.Si, MA, M.Ps, M.H.



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

**LEMBAR BIMBINGAN PROPOSAL TESIS**

Nama Mahasiswa : Kevin Indajang  
 NPM : 1720030059  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan Kompetensi Guru sebagai Variabel Moderating pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar.

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	22/6-19	Konsultasi judul dan variabel penelitian	
2	6/7-19	Bab I : Latar belakang masalah di pergeks Bab II : Teori di rnybas dan di pergeks Bab III : Definisi operasional variabel di perbaiki	
3		- label definisi operasional variabel di pergeks, di letakkan di teknik pengumpulan data	
4	12/7-19		
5			
6			

Medan, .....

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Juprizen, SE, M.Si

Dr. Azwar Julhandi, SE, S.Sos, M.Si

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,

Dr. Sjahir Fendy P, M.Si, MA, M.Pi, MH





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

**BERITA ACARA SEMINAR KOLOKIUUM**

Pada hari ini, Rabu, tgl.17 Juli 2019 telah dilaksanakan Seminar Kolokium bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : KEVIN INDAJANG  
NPM : 1720030059  
Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Proposal Tesis : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMPETENSI GURU SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA YAYASAN PERGURUAN SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. Penyempurnaan indikator kinerja guru
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

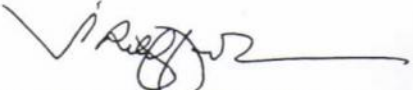
Pembimbing II

  
Dr. AZUAR JULIANDI, S.Sos., S.E., M.Si.

Proposal ini **ditandatangani** setelah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/Pembahas, selanjutnya dapat disetujui untuk diteruskan menjadi sebuah tesis.

Medan, 20 Juli 2019

Diketahui oleh:  
An. Direktur  
Ketua/Sekretaris Prodi,

  
Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi.

Pembimbing II

  
Dr. AZUAR JULIANDI, S.Sos., S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

**BERITA ACARA SEMINAR KOLOKIUUM**

Pada hari ini, Rabu, tgl.17 Juli 2019 telah dilaksanakan Seminar Kolokium bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : KEVIN INDAJANG  
NPM : 1720030059  
Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Proposal Tesis : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMPETENSI GURU SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA YAYASAN PERGURUAN SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. *focus masalah pada setiap variable & pertajam lagi!*  
*pernyataan & tinjau lagi*
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Pemanding

Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP

Proposal ini **ditandatangani** setelah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/Pembahas, selanjutnya dapat disetujui untuk diteruskan menjadi sebuah tesis.

Diketahui oleh:  
An. Direktur  
Ketua/Sekretaris Prodi,

Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi.

Medan, 3 Agustus 2019  
Pemanding

Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

**LEMBAR BIMBINGAN TESIS**

Nama Mahasiswa : Kevin Indriyong  
NPM : 17200 300 59  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : MSOM  
Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru dengan kompetensi guru sebagai variabel mediasi pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Perastang Siantar  
Tgl. Seminar Proposal : 17 Juli 2019

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	8/8-19	Perjelas gambar model struktural di bab IV	JA
2	2/9-2019	Petasi Struktur Pustaka	JH
3	7/9-2019	Petasi Pustaka	JH
4	11/9-2019	Tanda surma Pendukung	JH
5	15/9-2019	Ace Simina hari	R
6			

Medan, 13 September 2019

Pembimbing I,

Dr. Supriatna, S.E., M.S.

Pembimbing II,

Dr. Azwar Lukmadi, S.E., S.Sos, M.S.

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,

Dr. Sahad Eppandy P., M.Si, M.A., M.Psi, M.H.



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Denail No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

**LEMBAR BIMBINGAN TESIS**

Nama Mahasiswa : Kevin Indajang  
 NPM : 1720030059  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Konsentrasi : MSOM  
 Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru dengan Kompetensi Guru sebagai variabel moderating pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar  
 Tgl. Seminar Proposal : 17 Juli 2019

No.	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan
1	23/8-19	- Periksa pertanyaan kuesioner - Buang pertanyaan yang tidak diperlukan	
2	9/9-19	Sempurnakan analisis bab IV	
3	5/9-19	- Subjudul pembahasan diperbaiki lagi - Sajikan kesimpulan dengan hasil penelitian	
4	9/9-19	Sempurnakan pembahasan di bab IV	
5			
6			

Medan, ..... 9 September 2019 .....

Pembimbing I,

Dr. Supriatna, S.E., M.Si.

Pembimbing II,

Dr. Azwar Julhandi, SE, S.Sos, M.Si

Diketahui Oleh :

Ketua/Sekretaris,

Dr. Sahat Eppandy P., M.Si, M.A, M.Pas, MH



### BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Rabu, tgl. 18 September 2019 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : KEVIN INDAJANG  
NPM : 1720030059  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMPETENSI GURU SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA YAYASAN PERGURUAN SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Pembimbing II

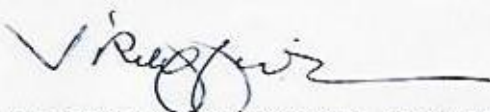
  
Dr. AZUAR JULIANDI, S.Sos., S.E., M.Si.

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Medan, 18 September 2019

Diketahui oleh:  
An. Direktur  
Ketua/Sekretaris Prodi,

Pembimbing II



Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH Dr. AZUAR JULIANDI, S.Sos., S.E., M.Si.

**BERITA ACARA SEMINAR HASIL**

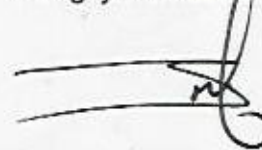
Pada hari ini, Rabu, tgl. 18 September 2019 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : KEVIN INDAJANG  
NPM : 1720030059  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMPETENSI GURU SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA YAYASAN PERGURUAN SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

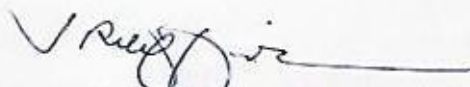
Penguji/Pembahas I



**Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Diketahui oleh:  
An. Direktur  
Ketua/Sekretaris Prodi,



**Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH.**

Medan, 25 September 2019

Penguji/Pembahas I



**Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**



### BERITA ACARA SEMINAR HASIL


Pada hari ini, Rabu, tgl. 18 September 2019 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : KEVIN INDAJANG  
NPM : 1720030059  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMPETENSI GURU SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA YAYASAN PERGURUAN SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. *Kerangka konseptual & empiris*
2. *Saran & tembak*
3. *Peraturan Perundang-undangan, Instansi & lain-lain yang relevan*

Penguji/Pembahas II

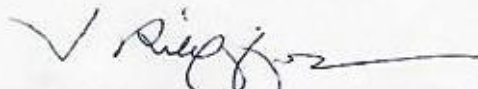
  
Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH.

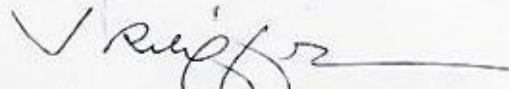
Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Medan, 25 September 2019

Diketahui oleh:  
An. Direktur  
Ketua/Sekretaris Prodi,

Penguji/Pembahas II

  
Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH.

  
Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH.

### BERITA ACARA SEMINAR HASIL

Pada hari ini, Rabu, tgl. 18 September 2019 telah dilaksanakan Seminar Hasil bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : KEVIN INDAJANG  
NPM : 1720030059  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMPETENSI GURU SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA YAYASAN PERGURUAN SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

1. - Teknik penulisan dan penyajian — serta konsistensi.  
- Utak definisi operasional BAB III.
2. Perubahasan & pertajam  
Kesimpulan & Saran.
- 3.

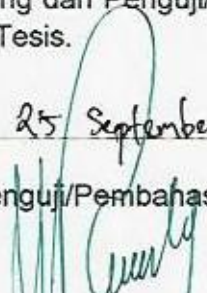
Penguji/Pembahas III

  
H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M.

Tesis ini telah diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/pembahas, untuk selanjutnya dapat disetujui didaftarkan pada panitia Ujian Tesis.

Medan, 25 September 2019

Diketahui oleh:  
An. Direktur  
Ketua/Sekretaris Prodi,

  
Penguji/Pembahas III

  
Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M.





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jalan Denai No. 217 Medan 20226 Telp. 061 - 88811104 Fax. 061 - 88811111  
Website: www.umsu.ac.id - www.pascasarjana.umsu.ac.id  
E-mail: pps@umsu.ac.id

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

**BERITA ACARA UJIAN TESIS**

Pada hari ini, Jum'at, tgl. '6 Desember 2019 telah dilaksanakan Ujian Tesis bagi mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sbb:

Nama Mahasiswa : KEVIN INDAJANG  
NPM : 1720030059  
Prog.Studi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Proposal Tesis : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMPETENSI GURU SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA YAYASAN PERGURUAN SULTAN AGUNG PEMATANGSIANTAR

dengan catatan wajib memperbaiki:

Pembimbing I : *pembinaan - penulisan*

Pembimbing II : *lampiran*

Penguji I : *pembinaan kutipan*

Penguji II :

Penguji III : *pembinaan - pembina*

Berita acara ini ditandatangani setelah tesis diperbaiki sesuai petunjuk/arahan dari Pembimbing dan Penguji/ pembahas.

Medan,

1 Dr. JUFRIZEN, S.E., M.Si.  
Pembimbing I

2 Dr. AZUAR JULIANDI, S.Sos., S.E., M.Si.  
Pembimbing II

3 Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP  
Penguji I

4 Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH  
Penguji II

5 H. MUIS FAUZI RAMBE, S.E., M.M.  
Penguji III