

**PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH,  
MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA GURU**

**(TESIS)**

**Oleh**

**AYU AZZAHARA AL BALQIS**

**(2023012010)**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2022**

**PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH,  
MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA GURU**

**Oleh**

**AYU AZZAHARA AL BALQIS**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER PENDIDIKAN**

**Pada**

**Jurusan Ilmu Pendidikan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2022**

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF PRINCIPAL MANAGERIAL SKILLS, WORK MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON TEACHER PERFORMANCE**

**By**

**AYU AZZHARA AL BALQIS**

This study aims to determine and analyze the effect of principal managerial skills on teacher performance, the effect of work motivation on teacher performance, the influence of organizational culture on teacher performance and the influence of principal managerial skills, work motivation and organizational culture simultaneously on teacher performance. This study uses a quantitative approach with ex post facto type, with the population of 2017. The population in this study were SMPN teachers in Bandar Lampung City. The sample selection used multistage random sampling with a sample of 125 SMPN teachers throughout Bandar Lampung. Data was collected by means of a questionnaire. Data analysis used simple regression test and multiple regression test. The results showed that (1) there is a positive and significant influence between managerial skills on teacher performance, (2) there is a positive and significant influence between work motivation on teacher performance, (3) there is a positive and significant influence between organizational culture on teacher performance (4) principal managerial skills school, work motivation and organizational culture have a positive and significant effect on teacher performance.

Key words: managerial skills, work motivation, organizational culture, teacher performance

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU**

**Oleh**

**AYU AZZAHARA AL BALQIS**

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru serta pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *ex post facto*, dengan populasi sebesar 2017. Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMPN se-Kota Bandar Lampung. Pemilihan sampel menggunakan *multistage random sampling* dengan sampel sebesar 125 guru SMPN se-Kota Bandar Lampung. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Analisis data menggunakan uji regresi sederhana dan uji regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterampilan manajerial terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru, (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru (4) keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Kata kunci: keterampilan manajerial, motivasi kerja, budaya organisasi, kinerja guru

Judul Skripsi : **PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL  
KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI KERJA DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
GURU**

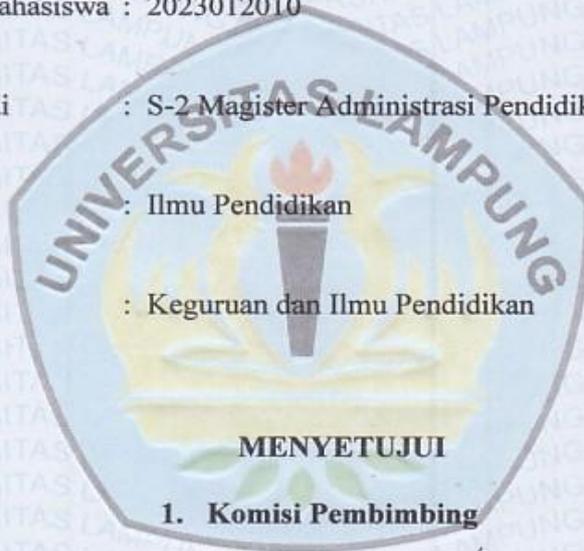
Nama Mahasiswa : **Ayu Azzahara Al Balqis**

No. Pokok Mahasiswa : 2023012010

Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



**Dr. Riswanti Rini, M.Si.**  
NIP. 19600328 198603 2 002

**Dr. Sowiyah, M.Pd.**  
NIP. 19600725 198403 2 001

## 2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

**Dr. Riswandi, M.Pd.**  
NIP. 19760808 200912 1 001

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan

**Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.**  
NIP. 19670521 200012 1 001

**MENGESAHKAN**

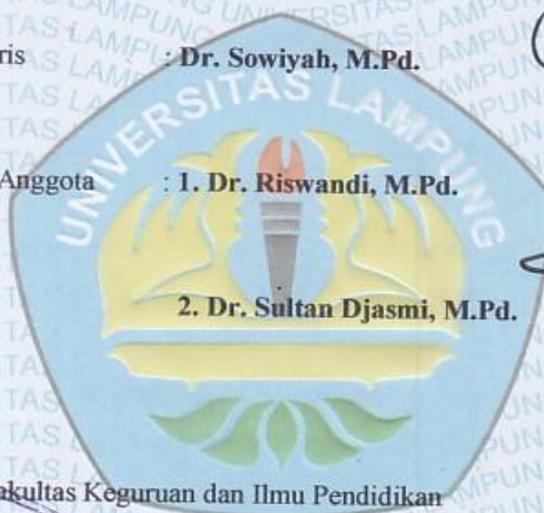
1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Riswanti Rini, M.Si.**

Sekretaris : **Dr. Sowiyah, M.Pd.**

Penguji Anggota : **1. Dr. Riswandi, M.Pd.**

**2. Dr. Sultan Djasmu, M.Pd.**



2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



**Prof. Dr. Sultan Raja, M.Pd.**

NIP. 19620804 198905 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis: **18 Juni 2022**

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ayu Azzahara Al Balqis  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2023012010  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan  
Jurusan : Ilmu Pendidikan  
Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Judul Tesis : Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Dengan ini Saya menyatakan bahwa dalam tesis tersebut adalah asli hasil penelitian saya dan tidak plagiat kecuali bagian-bagian tertentu yang dirujuk dari sumbernya dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dan apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya ini tidak benar, maka saya sanggup dituntut berdasarkan Undang-Undang dan peraturan yang berlaku

Bandar Lampung, 18 Juni 2022

Yang menyatakan



*Ayu Azzahara Al Balqis*  
Ayu Azzahara Al Balqis  
NPM 2023012010

## RIWAYAT HIDUP



Ayu Azzahara Al Balqis, dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 20 Agustus 1998. Peneliti anak pertama dari tiga bersaudara buah hati dari pasangan Bapak Supomo, S.E. dan Ibu Nurhasanah, S.E. Saudara perempuan Anisa Zahara dan Sarah Zahira.

Peneliti mengawali pendidikan formal pada tahun 2002 di TK Bakti Arrusydah Kedaton Bandar Lampung, tingkat dasar di SDS Al Azhar 2 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2009. Pendidikan tingkat pertama di SMP Negeri 23 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2012. Pendidikan tingkat atas di SMAS Al Kautsar Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2015. Penulis diterima menjadi mahasiswa Program Studi Pendidikan Kimia Jurusan Pendidikan MIPA FKIP Universitas Lampung pada tahun 2015 melalui jalur SNMPTN.

Selama menjadi mahasiswa, penulis pernah menjadi asisten praktikum matakuliah Struktur dan Fungsi Biomolekul semester ganjil tahun ajaran 2018/2019. Selama menempuh pendidikan perkuliahan, penulis pernah melakukan kegiatan Program Pengalaman Lapangan (PPL) yang terintegrasi dengan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di SMA Negeri 1 Cukuh Balak Kabupaten Tanggamus pada tahun 2018. Pada tahun 2020, peneliti melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Lampung.

## **MOTTO**

“If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader.”

**-John Quincy Adams-**

## PERSEMBAHAN

*Allhamdu lillahirrahmanirrahimin*

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT, Tuhan semesta alam.  
Sholawat serta salam tak lupa selalu tucurahkan kepada Rasulullah SAW.  
yang telah memberikan rahmat serta karunia-nya.  
Sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.  
Teriring rasa syukur atas limpahan nikmat-Nya yang tak terhingga,

*Tesis ini ku persembahkan kepada:*

*Kedua orang tua ku tercinta dan ku sayangi  
Bapak Supomo, S. E. dan Ibu Nurhasanah, S. E.*

yang selalu memberikan cinta, kasih sayang, dukungan, serta doa yang tak pernah putus untuk keberhasilan ku dan kesuksesanku di masa depan yang tiada terhingga dan tidak mungkin dapat kubalas.

*Adik-adik ku*

*Anisa Zahara dan Sarah Zahira*

yang selalu memberikan semangat dan doa selama penulisan tesis ini.

*Bapak dan Ibu d'Dosen Magister Administrasi Pendidikan*

Yang telah membimbing dan membekali dengan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat, sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini.

*Almamaterku tercinta Universitas Lampung*

*Semua orang di hidup ku*

yang telah memberikan semangat, doa serta warna dalam kehidupan ku.

## SANWACANA

Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan di Universitas Lampung. Dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak sangat membantu dalam penyelesaian Tesis ini.

Pada kesempatan ini disampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Karomani, M. Si., selaku Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Pascasarjana Administrasi Pendidikan Universitas Lampung.
2. Bapak Prof Dr. Ahmad Saudi Samosir, S. T., M. T., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung yang telah memberikan arahan dan kemudahan.
3. Bapak Prof. Dr. Patuan Raja, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Ibu Dr. Riswanti Rini, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni FKIP Universitas Lampung sekaligus Ketua Penguji dan pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan, saran, dan masukan dalam proses penyusunan Tesis ini.

5. Bapak Dr. Riswandi, M. Pd., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung sekaligus sebagai Anggota Penguji I yang menyetujui penulisan Tesis ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik.
6. Bapak Hasan Hariri, S. Pd., M.B.A, Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung yang telah memberikan dukungan, saran, dan motivasinya dalam penyusunan Tesis ini serta arahan selama perkuliahan.
7. Ibu Dr. Sowiyah, M. Pd., selaku Sekretaris Penguji dan Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran, dan motivasi dalam proses penyusunan Tesis ini.
8. Bapak Dr. Sultan Djasmi, M. Pd., selaku Anggota Penguji II yang telah memberikan saran dan masukan dalam penyusunan Tesis.
9. Bapak dan Ibu dosen Program studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung yang telah mendidik dan memberikan ilmu yang bermanfaat.
10. Bapak dan Ibu staff administrasi Program studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung yang telah membantu selama proses penyusunan Tesis ini.
11. Seluruh kepala sekolah SMP Negeri Bandar Lampung yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian.
12. Seluruh guru dan tenaga kependidikan SMP Negeri Bandar Lampung terpilih sebagai perwakilan yang telah membantu untuk melengkapi data penelitian ini.

13. Teman-teman mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan angkatan tahun 2020, terimakasih atas kebersamaannya selama proses perkuliahan hingga saat ini, saling membantu dan memberikan semangat yang luar biasa dalam menyelesaikan Tesis ini.
14. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih atas dukungan dan semangat yang luar biasa dalam penyelesaian Tesis ini.

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan berupa rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Semoga Tesis ini dapat memberi kontribusi dalam bidang ilmu manajemen pendidikan..

Bandar Lampung, 18 Juni 2022  
Penulis,

**Ayu Azzahara Al Balqis**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL DALAM.....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN.....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR SURAT PERNYATAAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>vii</b>
<b>MOTTO.....</b>	<b>viii</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>ix</b>
<b>SANWACANA.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xviii</b>
<b>I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	10
1.3 Pembatasan Masalah.....	10
1.4 Rumusan Masalah.....	10
1.5 Tujuan Penelitian .....	11
1.6 Kegunaan Penelitian .....	11
1.7 Ruang Lingkup Penelitian .....	12
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Kinerja Guru .....	13
2.1.1 Pengertian Kinerja Guru .....	14
2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru .....	15
2.1.3 Penilaian Kinerja Guru .....	17
2.1.4 Indikator-Indikator Kinerja Guru .....	19
2.2 Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.....	20
2.2.1 <i>Conceptual Skill</i> .....	22
2.2.2 <i>Human Skill</i> .....	23
2.2.3 <i>Technical Skill</i> .....	25
2.2.4 Indikator-Indikator Keterampilan Manajerial.....	25
2.3 Motivasi Kerja .....	27
2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja .....	28
2.3.2 Teori-Teori Motivasi Kerja .....	30

2.3.3 Indikator-Indikator Motivasi Kerja .....	32
2.4 Budaya Organisasi .....	32
2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	33
2.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....	35
2.4.3 Indikator-Indikator Budaya Organisasi .....	37
2.5 Kerangka Pikir .....	38
2.6 Hipotesis Penelitian .....	40
<b>III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>41</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	41
3.2 Populasi dan Sampel.....	41
3.2.1 Populasi .....	41
3.2.2 Sampel .....	42
3.3 Variabel Penelitian.....	44
3.4 Definisi Konseptual Variabel .....	44
3.4.1 Variabel Terikat.....	45
3.4.2 Variabel Bebas.....	45
3.5 Definisi Operasional Variabel .....	46
3.5.1 Kinerja Guru .....	46
3.5.2 Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.....	46
3.5.3 Motivasi Kerja .....	47
3.5.4 Budaya Organisasi.....	48
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	49
3.7 Uji Instrumen Penelitian .....	49
3.7.1 Uji Validitas.....	49
3.7.2 Uji Reliabilitas.....	56
3.8 Teknik Analisis Data .....	57
3.8.1 Uji Prasyarat .....	57
3.8.2 Uji Hipotesis .....	59
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>61</b>
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian .....	61
4.2 Deskripsi Hasil penelitian.....	61
4.2.1 Variabel Kinerja Guru (Y).....	62
4.2.2 Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (X <sub>1</sub> ).....	63
4.2.3 Variabel Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> ) .....	69
4.2.4 Variabel Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> ) .....	70
4.3 Pengujian Prasyarat Analisis Data.....	71
4.3.1 Uji Normalitas .....	72
4.3.2 Uji Heteroskedastisitas .....	72
4.3.3 Uji Multikolinieritas .....	73
4.3.4 Uji linearitas .....	73
4.4 Pengujian Hipotesis .....	74
4.4.1 Pengaruh Keterampilan Manajerial terhadap Kinerja Guru .....	74
4.4.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru .....	77
4.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru.....	78
4.4.4 Pengaruh Keterampilan Manajerial, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru .....	80

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	84
4.5.1 Pengaruh Keterampilan Manajerial terhadap Kinerja Guru .....	85
4.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru .....	86
4.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru.....	87
4.5.4 Pengaruh Keterampilan Manajerial, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru .....	88
4.6 Keterbatasan Penelitian.....	89
<b>V. SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>91</b>
5.1 Simpulan.....	91
5.2 Implikasi .....	92
5.3 Saran .....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>95</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>108</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Data UKG Provinsi Lampung .....	4
2. Populasi penelitian .....	42
3. Jumlah Sampel .....	44
4. Kisi-kisi variabel kinerja guru (Y) .....	46
5. Kisi-kisi variabel keterampilan manajerial (X1) .....	47
6. Kisi-kisi variabel motivasi kerja (X2) .....	48
7. Kisi-kisi variabel budaya organisasi (X3) .....	48
8. Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Guru .....	50
9. Hasil Pengujian Validitas Ulang Kuesioner Kinerja Guru .....	51
10. Hasil Pengujian Validitas Kuesioner Keterampilan Manajerial .....	52
11. Hasil Pengujian Validitas Ulang Kuesioner Keterampilan Manajerial .....	53
12. Hasil Uji Validitas Kuesioner Motivasi Kerja .....	54
13. Hasil Uji Validitas Ulang Kuesioner Motivasi Kerja .....	54
14. Hasil Uji Validitas Kuesioner Budaya Organisasi .....	55
15. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner .....	56
16. Hasil Perhitungan Statistik Data Penelitian .....	62
17. Kategori Kinerja Guru .....	63
18. Kategori Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah .....	64
19. Kategori <i>Conceptual Skill</i> .....	65
20. Kategori <i>Human Skill</i> .....	66
21. Kategori <i>Technical Skill</i> .....	68
22. Kategori Motivasi Kerja .....	69
23. Kategori Budaya Organisasi .....	71
24. Hasil Uji Normalitas .....	72
25. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	72
26. Hasil Uji Multikolinieritas .....	73
27. Hasil Uji Linearitas .....	74
28. Signifkansi Keterampilan Manajerial terhadap Kinerja Guru .....	75
29. Koefisien Korelasi Keterampilan Manajerial terhadap Kinerja Guru .....	76
30. Signifikasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru .....	77
31. Koefisien Korelasi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru .....	78
32. Signifikasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru .....	79
33. Koefisien Korelasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru .....	80
34. Hasil Uji Regresi Berganda .....	81
35. Koefisien Korelasi .....	82
36. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis .....	83

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Diagram pengaruh variabel X1,X2,X3 terhadap Y .....	40
2. Distribusi Skor Kinerja Guru .....	63
3. Distribusi Skor Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah .....	64
4. Distribusi Skor <i>Conceptual Skill</i> .....	66
5. Distribusi Skor <i>Human Skill</i> .....	67
6. Distribusi Skor <i>Technical Skill</i> .....	68
7. Distribusi Skor Variabel Motivasi Kerja.....	70
8. Distribusi Skor Variabel Budaya Organisasi .....	71
9. Pengaruh Keterampilan Manajerial Terhadap Kinerja Guru .....	76
10. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru .....	78
11. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru .....	80
12. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru .....	82
13. Besar Pengaruh X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> terhadap Y .....	84

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Populasi penelitian .....	108
2. Jadwal penelitian.....	110
3. Kisi-kisi instrument penelitian .....	111
4. Instrumen penelitian sebelum uji coba.....	119
5. Hasil nilai uji coba instrumen .....	127
6. Hasil uji validitas instrumen.....	133
7. Hasil uji reliabilitas instrumen .....	158
8. Instrumen penelitian.....	162
9. Data hasil penelitian.....	169
10. Hasil uji prasyarat analisis data.....	191
11. Hasil uji regersi linear sederhana .....	195
12. Hasil uji regresi berganda.....	198

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam mewujudkan sumber daya manusia menjadi lebih baik. Pendidikan dapat menjamin kualitas dan kelangsungan hidup suatu bangsa. Hal ini sejalan dengan pendapat Khan & Haseeb (2017) bahwa pendidikan memiliki pengaruh yang sangat positif bagi kehidupan manusia. Pengembangan yang dilakukan pada bidang pendidikan dapat berorientasi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya (Sudarman dkk., 2021). Pencapaian tujuan nasional pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas membutuhkan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Sekolah merupakan lembaga dalam melaksanakan proses pendidikan. Sekolah sebagai penyelenggara satuan pendidikan harus dilakukan secara baik, tertata dan sistematis hingga proses pendidikan yang dilakukan dapat menjadi suatu sumbangan besar bagi kehidupan sosial masyarakat serta dapat menciptakan bangsa yang berkualitas. Penyelenggaraan pendidikan bermutu melalui sekolah tidak lepas dari seorang guru sebagai penentu mutu pendidikan tersebut. Kualitas pendidikan di sekolah ditentukan oleh kinerja guru dalam proses pembelajaran (Hildebrandt & Eom, 2011).

Guru merupakan salah satu unsur perangkat sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran, yang berperan dalam pembentukan sumber daya manusia untuk terciptanya generasi penerus bangsa. Guru merupakan faktor dominan dalam kaitannya peningkatan mutu pendidikan (Suratman *et al.*, 2020). Guru harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai seorang pendidik

profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang (Siahaan *et al.*, 2020). Guru memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar terhadap proses pembelajaran peserta didik, tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun peserta didik dalam belajar.

Sementara itu, guru juga dituntut untuk bekerja dengan memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pelanggan sekolah seperti peserta didik, orang tua, dan masyarakat (Siregar, 2021). Pada kegiatan pembelajaran, guru memiliki tanggung jawab besar terhadap keberhasilan peserta didik. Bagaimanapun guru merupakan pihak yang berinteraksi langsung dengan peserta didik dalam proses pembelajaran dan penentu utama dalam mewujudkan peserta didik yang berkualitas. Kualitas sebagai guru akan berpengaruh terhadap peserta didik dalam mutu belajar, sehingga berujung pada meningkatnya mutu pendidikan. Mutu guru perlu dilakukan pemberdayaan secara terus menerus serta berkelanjutan, agar dapat meningkatkan kompetensi-kompetensi yang mendukung sebagai tenaga pendidik profesional dalam melaksanakan tanggung jawabnya (Siahaan *et al.*, 2020).

Tugas pokok guru yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Guru dituntut untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya secara terus menerus yang diwujudkan dalam kegiatan pembelajaran serta tugas-tugas guru dalam kelembagaan merupakan bentuk profesionalisme guru (Tantawy, 2020). Berbagai program perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas guru dalam mengembangkan aspek pendidikan dan pembelajaran (Ardiana, 2017). Upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kualitas guru, seperti pelatihan, pengadaan buku dan perangkat pembelajaran serta pelaksanaan sertifikasi guru (Cowan & Goldhaber, 2016). Kunci keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran adalah kompetensi maupun kemampuan guru sebagai tenaga pendidik profesional. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dimana guru juga diharuskan memiliki kinerja yang baik pula.

Kinerja umumnya mengacu pada pencapaian atau hasil kerja karyawan dalam menjalankan peran atau tanggung jawab tertentu sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi (Khan *et al.*, 2012). Kinerja adalah proses yang berorientasi pada tujuan yang bertujuan untuk memastikan bahwa proses organisasi memaksimalkan produktivitas guru, tim dan pada akhirnya organisasi (Kadiyono *et al.*, 2020). Kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, memastikan interaksi siswa dan memelihara hubungan yang baik dengan orang tua siswa (Hanif, 2010).

Kinerja guru memiliki kedudukan yang sangat penting dalam rangka peningkatan dan pengendalian mutu pendidikan (Imansyah dkk., 2020). Kinerja guru yang berkualitas akan berpengaruh pada mutu pembelajaran, mutu lulusan, mutu pendidikan sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan. Sebaliknya apabila kinerja guru rendah akan mengakibatkan rendahnya mutu pendidikan. Kinerja guru mempunyai pengaruh besar dan mempunyai peran penting untuk mencapai tujuan pengajaran dalam sistem pendidikan agar dapat tercapai secara maksimal (Mahmudah & Sarino, 2016).

Kinerja guru tidak lepas dari perkembangan pendidikan dan tantangan yang terjadi dalam pendidikan. Masa ini telah memasuki abad 21 atau era 4.0, dimana di abad 21 kualitas sumber daya manusia ditunjukkan dengan beban yang lebih berat, yaitu kemampuan untuk menggunakan basis teknologi informasi dalam kehidupan sehari-hari, menjadi prioritas (Ambarwatia dkk., 2019). Kemajuan teknologi informasi-internet juga berpengaruh pada pendidikan, salah satunya meningkatkan fleksibilitas dan ketersediaan informasi global dalam pemerolehan ilmu pengetahuan bagi setiap individu di belahan dunia yang juga seiring perubahan demografi, siswa-siswa di sekolah lebih beragam secara budaya, agama/keyakinan, dan juga bahasanya (Amin, 2017). Kondisi tersebut berpengaruh khususnya pada guru, guru harus mampu menggunakan berbagai produk teknologi dan mengembangkannya pada dunia pendidikan. Hal tersebut

dapat di atasi dengan sebuah kinerja, maka kinerja guru harus terus ditingkatkan (Sudirman & Bokingo, 2017).

Kinerja guru dapat dinilai dari aspek kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru, kualitas guru identik dengan kinerja guru. Kemampuan dasar tersebut dapat berupa kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan sosial (Hartiwi *et al.*, 2020). Penulis mencoba mengkaji fenomena yang terjadi pada kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.

**Tabel 1.1 Data UKG Provinsi Lampung**

No	Nama Wilayah	Provinsi	SMP	Pedagogik	Profesional	Rata-Rata
1	Kab. Pringsewu	Prov. Lampung	57.91	51.21	56.64	55.01
2.	Kab. Mesuji	Prov. Lampung	54.64	49.70	55.34	53.65
3	Kab. Tulang Bawang	Prov. Lampung	55.23	49.00	55.05	53.23
4	Kab. Pesisir Barat	Prov. Lampung	52.04	45.31	49.84	48.48
5	Kota Bandar Lampung	Prov. Lampung	<b>57.18</b>	52.82	58.73	56.96
6	Kota Metro	Prov. Lampung	58.82	54.79	60.72	58.94
7	Kabupaten Lamp. Selatan	Prov. Lampung	55.72	49.97	55.66	53.95
8	Kabupaten Lamp. Tengah	Prov. Lampung	56.25	49.49	55.59	53.76
9	Kabupaten Lamp. Utara	Prov. Lampung	52.48	47.16	51.77	50.39
10	Kabupaten Lamp. Barat	Prov. Lampung	53.41	47.50	52.73	51.16
11	Kabupaten Tulang Bawang	Prov. Lampung	54.75	48.57	54.17	52.49
12	Kabupaten Tanggamus	Prov. Lampung	54.82	47.82	53.22	51.60
13	Kabupaten Lamp. Timur	Prov. Lampung	55.52	49.12	55.35	53.48
14	Kabupaten Way Kanan	Prov. Lampung	52.86	47.60	52.49	51.02
15	Kabupaten Pesawaran	Prov. Lampung	54.79	48.64	54.36	52.64

*Sumber: Neraca Pendidikan Daerah 2019*

Penilaian Uji Kompetensi Guru (UKG) yang disajikan pada tabel 1.1 hasil penilaian tersebut merupakan penilaian Uji Kompetensi Guru (UKG) yang dilakukan Kemdikbud pada tahun 2019, dimana penilaian selanjutnya atau terbaru

belum dilaksanakan kembali. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai Uji Kompetensi Guru (UKG) SMP Negeri di Kota Bandar Lampung diperoleh nilai rerata UKG tahun 2019 sebesar 57.18. Hasil yang diperoleh tersebut menyatakan bahwa sebesar 57% uji kompetensi guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung yang mewakili 80% rerata standar yang diharapkan. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung masih tergolong belum optimal sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian tentang kinerja guru di Kota Bandar Lampung.

Selain itu, didukung dengan survey kemampuan pelajar yang dirilis oleh *Programme For International Student Assessment (PISA)*, pada Desember 2019 di Paris, Indonesia menempati peringkat ke-72 dari 77 negara. PISA adalah survey evaluasi sistem pendidikan di dunia yang mengukur kinerja peserta didik kelas pendidikan menengah. Hal tersebut menunjukkan bahwa guru sebagai kunci utama keberhasilan pendidikan memiliki kinerja guru yang masih rendah akan prestasi peserta didik, sehingga diperlukan kerjasama antara perangkat-perangkat pendidikan untuk meningkatkan kinerja guru.

Kinerja guru akan berjalan lebih optimal jika dipadukan bersama dengan perangkat sekolah. Salah satunya kepala sekolah, kunci keberhasilan suatu lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yakni melalui kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja guru serta mengelola seluruh sumber daya sekolah dengan baik sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan (Tan, 2018). Kepala sekolah memiliki tanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dalam memimpin kelompok harus mampu menjalankan tugas dan wewenang dengan baik. Kepemimpinan yang diterapkan disekolah yang merupakan peran dari kepala sekolah mempunyai pengaruh yang besar dalam membangun kebijakan pendidikan serta menentukan arahnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bloom *et al.* (2015) bahwa 1.800 sekolah menengah didelapan negara yang diamati diperoleh 50% perbedaan antara sekolah menengah yang memiliki perfoma tinggi dengan yang rendah

diperhitungkan dalam kepemimpinan kepala sekolah dan kebijakan. Artinya keberadaan pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan dapat memberikan kemudahan terhadap lembaga pendidikan tersebut untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah harus melakukan perubahan cara berpikir, sikap, perilaku yang dipimpinya (Weinstein & Muñoz, 2014).

Suatu lembaga pendidikan atau organisasi dapat berjalan lebih baik jika keberadaan seorang pemimpin didukung dengan kemampuan yang dimiliki dibidangnya. Menurut Sudarmo & Herman (2018) kepala sekolah sebagai manajer sekolah harus menguasai tiga keterampilan manajerial. Seorang kepala sekolah harus memanfaatkan dan mengintegrasikan keterampilannya seperti *conceptual skill*, *human skill* dan *technical skill*, sehingga kepala sekolah sebagai administrator sekolah dapat mengelola sekolah secara efektif dan efisien (Ariatana *et al.*, 2015). Seorang pemimpin diharapkan memiliki keterampilan manajerial yang baik sehingga kepala sekolah mampu sebagai pendorong serta penegak disiplin bagi para tenaga pendidik agar mereka mampu menunjukkan produktivitas kinerjanya dengan baik. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Berkah (2017) dimana kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru sehingga mengungkapkan bahwa semakin baik keterampilan kepala sekolah, semakin baik performa mengajar guru.

Selain faktor kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru yang baik dapat timbul dari berbagai faktor yaitu, gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik, budaya organisasi, motivasi kerja dan lain sebagainya (Kaiman *et al.*, 2020). Salah satu dari beberapa faktor tersebut adalah motivasi kerja, dimana motivasi melekat dalam setiap individu, motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja seorang guru (Ariyanti, 2021). Menurut Maduka & Okafur (2014), motivasi adalah suatu proses yang dimiliki seorang individu dalam membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu (Vadhillah & Bashori, 2020). Motivasi kerja guru diperlukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran menjadi lebih baik (Widana *et al.*, 2019). Motivasi yang baik dari

atasan atau kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting untuk memberikan dorongan kepada guru, sehingga diharapkan motivasi yang baik dari kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru menjadi lebih baik (Setiyati, 2014). Sejalan dengan pendapat Harefa (2020) bahwa kenyataan dilapangan menggambarkan hasil kerja guru yang belum optimal, seperti guru yang kurang memperhatikan hasil kerjanya. Beberapa guru bersikap dan bekerja hanya melaksanakan tugas dan kewajibannya terpenuhi yang bersifat rutinitas sehingga sangat diperlukan peningkatan dalam motivasi kerja guru.

Guru memperoleh dorongan yaitu dengan motivasi akan meningkatkan hasil yang maksimal terhadap semua aktivitas guru yakni peran guru sebagai pendidik. Hasil yang maksimal tersebut dapat dilihat dari kinerja guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang dipengaruhi dengan kuat atau lemahnya motivasi kerja yang dimiliki oleh guru tersebut. Guru yang memiliki motivasi tinggi sangat sedikit yang tertinggal dalam mengerjakan tugas dan kesalahan dalam pekerjaannya juga sangat sedikit. Menurut Roemintoyo *et al.*, (2021) tinggi rendahnya kinerja guru dapat dikatakan dipengaruhi oleh motivasi kerja guru. Apabila guru memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka guru akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab disekolah sehingga memperoleh hasil kerja yang maksimal (Dewi, 2018).

Sementara itu, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru yaitu budaya organisasi. Setiap individu di dalam organisasi memiliki karakter yang berbeda, dimana tiap individu memiliki latar belakang yang berbeda pula (Sukiyanto & Maulidah, 2020). Menurut Fitria (2018), sebuah organisasi diperlukan budaya yang kuat. Budaya Organisasi diperlukan dalam menyatukan semua karakter yang berbeda dari setiap individu tersebut agar dapat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (Asbari *et al.*, 2020).

Budaya organisasi diberikan kepada inividu organisasi baru melalui proses sosialisasi yang akan mempengaruhi perilaku individu pada saat bekerja (Ertosun

& Adiguzel, 2018). Budaya organisasi juga merupakan indikator kinerja yang penting untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi tersebut tercapai karena dukungan kinerja individu-individu yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan telah berakar dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi dalam hal pemahaman yang jelas dan tugas tentang suatu persoalan yang harus diselesaikan (Aziizah dkk., 2018). Dengan demikian bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja individu (kepala sekolah dan guru). Budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem kehidupan bersama seperti norma atau pola-pola tingkah laku yang dipatuhi bersama. Budaya organisasi sebagai sistem nilai organisasi, akan mempengaruhi cara pekerjaan dan cara karyawan berperilaku (Perawironegoro, 2018). Budaya menjadi pegangan bagaimana setiap urusan di sekolah semestinya diselesaikan oleh para anggotanya. Terciptanya budaya organisasi yang baik serta ditunjang oleh adanya kerja sama dengan sesama guru, maka akan dapat dicapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja guru (suryadi, 2020). Suatu organisasi terumata dibidang pendidikan yaitu sekolah, dengan kinerja yang baik, didukung dengan motivasi serta budaya suatu organisasi yang kondusif didalam organisasi sehingga dapat mempengaruhi tujuan organisasi yang diinginkan.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu dengan permasalahan yang sama adalah penelitian yang dilakukan oleh Paturusi (2017) keterampilan manajerial kepala sekolah memberikan kontribusi positif terhadap kinerja guru, sehingga dalam meningkatkan kinerja guru dengan meningkatkan perhatian pada kemampuan keterampilan manajerial. Hasil penelitian yang diperoleh oleh Pratiwi (2013) menyatakan terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, dimana apabila kepemimpinan seorang kepala sekolah baik menurut persepsi guru maka akan dapat membuat kinerja guru menjadi baik. Selanjutnya menurut Gita dkk. (2018) memperlihatkan bahwa variabel kemampuan manajerial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Apabila seorang kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang baik maka kinerja guru akan meningkat menjadi lebih baik.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Hafid (2017) menyebutkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja seseorang pada lembaga atau instansi dimana ia bekerja. Selain itu, Asterina & Sukoco (2019) juga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, jika motivasi kerja seorang guru meningkat maka akan dapat membuat kinerja guru menjadi baik. Menurut Andriani, dkk. (2018) bahwa hasil penelitian yang diperoleh kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan yang artinya semakin baik kepemimpinan dan motivasi kerja maka kinerja guru di SMK Palembang semakin baik.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Hasan (2017) dengan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Sejalan dengan Pratiwi & Negara (2021) menemukan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi kinerja guru.

Telah banyak penelitian mengenai kinerja guru, akan tetapi pendidikan yang semakin lama semakin berkembang dengan seiring pertumbuhan teknologi dan ilmu pengetahuan alam semakin pesat sehingga guru memiliki banyak tuntutan tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, kinerja guru perlu ditingkatkan, karena diperlukan sosok guru kualifikasi serta kompetensi yang tinggi dalam mencapai tujuan pendidikan. Penelitian terkait kinerja guru sangat penting untuk dilakukan. Berdasarkan uraian diatas kinerja guru sangat penting guna meningkatkan kualitas pendidikan yang maksimal dan untuk meningkatkan kinerja guru tentu banyak faktor yang mempengaruhinya seperti ketrampilan manajerial, motivasi kerja, budaya organisasi dll. Berpijak pada permasalahan diatas dan survey awal yang telah dilakukan sebelumnya, maka peneliti tertarik dan perlu mengetahui lebih lanjut tentang kontribusi “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang, masalah pokok penelitian adalah kinerja guru rendah, faktor-faktor yang mempengaruhi adalah sebagai berikut:

- 1.2.1 Kinerja guru berdasarkan uji kompetensi guru dan hasil PISA masih tergolong rendah.
- 1.2.2 Keterampilan manajerial belum sepenuhnya diterapkan dengan maksimal.
- 1.2.3 Motivasi kerja yang diberikan kepada guru belum maksimal.
- 1.2.4 Etos kerja guru yang belum optimal.
- 1.2.5 Budaya organisasi masih kurang kondusif.

## **1.3 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah disajikan, maka pembatasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.3.1 Keterampilan manajerial kepala sekolah (X1)
- 1.3.2 Motivasi kerja (X2)
- 1.3.3 Budaya Organisasi (X3)
- 1.3.4 Kinerja guru (Y)

## **1.4 Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, serta pembatasan masalah yang diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah:

- 1.4.1 Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung?
- 1.4.2 Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung?
- 1.4.3 Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung?
- 1.4.4 Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan yang simultan antara keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

- 1.5.1 Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.
- 1.5.2 Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.
- 1.5.3 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.
- 1.5.4 Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.

## **1.6 Kegunaan Penelitian**

### **1.6.1 Kegunaan Secara Teoretis**

Secara teoritis, peneliti bermaksud menjadikan penelitian ini berguna atau bermanfaat untuk:

- 1.6.1.1 Hasil penelitian dapat digunakan untuk menambah konsep keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi, serta manfaatnya untuk meningkatkan kinerja guru disekolah,
- 1.6.1.2 Hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar pelaksanaan penelitian penelitian selanjutnya untuk mendapatkan hasil yang lebih sempurna,
- 1.6.1.3 Hasil penelitian dapat digunakan untuk menambah keilmuan pendidikan.

### **1.6.2 Kegunaan Secara Praktis**

Secara praktis, peneliti bermaksud menjadikan penelitian ini berguna atau bermanfaat untuk:

- 1.6.2.1 Kepala Sekolah, sebagai masukan dalam usaha memperbaiki mutu pendidikan disekolah melalui variabel-variabel yang mempengaruhinya,

1.6.2.2 Guru, sebagai acuan untuk meningkatkan kesadaran diri dalam meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan kewajibannya sebagai seorang pendidik,

1.6.2.3 Peneliti lanjutan, hasil penelitian ini dapat dikembangkan dengan menyempurnakan faktor-faktor penelitian dari sisi kondisi pribadi.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

Untuk menghindari terjadinya salah penafsiran dalam penelitian ini, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

### **1.7.1 Ruang Lingkup ilmu**

Ruang lingkup ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah Manajemen Pendidikan, yang mengkaji tentang sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien dalam bidang pendidikan untuk mewujudkan sekolah harus meningkatkan kinerja guru. Agar kinerja guru dapat selalu ditingkatkan maka dapat dibutuhkan suatu manajemen kerja.

### **1.7.2 Subjek Penelitian**

Subjek penelitian ini melibatkan seluruh guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.

### **1.7.3 Objek Penelitian**

Penelitian ini obyeknya adalah kinerja guru sebagai variabel terikat, keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya organisasi sebagai variabel bebas.

### **1.7.4 Tempat Penelitian**

Tempat penelitian ini adalah SMP Negeri Bandar Lampung.

### **1.7.5 Waktu Penelitian**

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada 24 September 2021-14 Februari 2022 (4 Bulan 20 Hari).

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kinerja guru

Hasil dari sebuah pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan pada periode waktu tertentu disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Arianty, 2015). Kinerja adalah hasil numerik ataupun non numerik yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan yang ditentukan sebelumnya. (Saruhan & Yıldız, 2012). Kinerja adalah salah satu capaian atau hasil kerja karyawan dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang terlibat dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi (Jex *et al.*, 2008).

Sedangkan pengertian guru menurut Djamarah (2002) adalah figur pemimpin, sekaligus arsitektur yang membangun dan membentuk jiwa serta watak peserta didik. Secara sederhana, guru berarti orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada peserta didik melalui pembelajaran.

Setiap guru mempunyai tugas, tanggung jawab serta kepercayaan dalam melakukan tugasnya di suatu organisasi. Guru adalah sumber daya manusia yang memegang peran penting dalam proses pendidikan (Nurrochmah & Sontani, 2020). Kinerja guru tergantung pada karakteristik guru itu sebagai pribadi, seperti pengetahuan dan tanggung jawab. Seperti yang dikemukakan oleh Chamundeswari (2016) bahwa, "*Performance of teachers mainly depends on the teacher characteristics such as knowledge base, sense of responsibility, and inquisitiveness*".

Kinerja seorang guru atau tenaga pendidik yang makin baik atau tinggi akan memiliki harapan dapat menaikkan kualitas pendidikan, dan sekaligus mengimplementasikannya dilapangan (Sulfemi, 2020).

### **2.1.1 Pengertian Kinerja Guru**

Pengelolaan sistem dalam satuan pendidikan sangatlah penting agar tetap berjalan dengan baik, dalam pengelolaannya tentu memperhatikan aspek-aspek penting salah satunya adalah kinerja pegawai terutama kinerja guru. Kinerja guru dalam mengajar merupakan suatu arah yang dapat menghasilkan kekuatan substansial dalam pembelajaran siswa (OECD, 2009b). Depdiknas (2004) menyatakan kinerja guru adalah kemampuan yang dimiliki guru untuk menunjukkan berbagai kemampuan dan kompetensinya. Kinerja guru merupakan kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh kemampuan-kemampuan guru seperti: kemampuan menyusun rencana pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan mengadakan hubungan amtar pribadi, kemampuan melaksanakan pengayaan, dan kemampuan melaksanakan remedial (Supardi, 2014).

Kinerja guru juga dapat dikatakan sebagai hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas profesionalnya sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan (Hamdi, 2014). Kinerja guru adalah hasil kerja guru yang digambarkan dari kompetensi yang dimilikinya ketika menghadapi situasi dan kondisi pekerjaannya di sekolah, yang terbentuk oleh sikap dan perilakunya (Giantoro dkk., 2019). Selain itu, Kinerja guru merupakan fondasi dari kinerja organisasi, sehingga kinerja individu yang baik akan berdampak linier pada kinerja organisasi (Mahmudah & Sarino, 2016).

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang pada suatu lembaga pendidikan/sekolah dengan menunjukkan bagaimana kemampuan seorang guru dalam melaksanakan aktivitas pembelajaran serta menggambarkan adanya suatu perlakuan yang dilakukan guru agar menghasilkan tujuan yang diinginkan.

### **2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja guru**

Peningkatan kualitas kinerja guru dapat dilakukan oleh kepala sekolah menerapkan beberapa upaya atau strategi yang dilakukan yaitu mengadakan rapat koordinasi bulanan, mengikutsertakan guru pada kegiatan yang menunjang kompetensi guru yaitu MGMP, Bimtek, Workshop dan kepala sekolah memberikan arahan dan bimbingan terhadap guru dalam melaksanakan tugasnya secara personal (Nugroho & Imron, 2020).

Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru di sekolah diantaranya yaitu kompetensi, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, organisasi tempat guru mengajar, kepemimpinan kepala sekolah, maupun adanya kebijakan pemerintah tentang Pendidikan (Abdullah, 2020). Kemudian Kasmir (2018) mengemukakan kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya: lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, gaji, kepuasan kerja dan faktor-faktor lainnya.

Sedangkan menurut Barnawi & Arifin (2012), Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, terdiri dari (1) kemampuan, (2) keterampilan, (3) kepribadian, (4) persepsi, (5) motivasi menjadi guru, (6) pengalaman lapangan, dan (7) latar belakang keluarga. Faktor eksternal kinerja guru adalah faktor yang berasal dari luar guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, seperti gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik, serta kepemimpinan.

Mulyasa (2007) berpendapat yang berkaitan dengan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja atau produktivitas, yaitu faktor teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan dan tingkat upah minimal, serta kepemimpinan dalam hal ini kepala sekolah. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gita dkk. (2018), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kemampuan manajerial kepala sekolah secara parsial terhadap kinerja guru. Kinerja guru dapat meningkat signifikan tidak terlepas dari peran kepala sekolah dengan meningkatkan kemampuan manajerialnya.

Menurut Foster & Seeker (2001), kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang, berdasarkan ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan di atas, faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru dapat disimpulkan antara lain yaitu prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa.

a. Unsur Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja seorang karyawan ini dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan dan lingkungan kerja.

b. Unsur Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang guru dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya, tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.

c. Unsur Ketaatan

Unsur Ketaatan adalah kesanggupan seorang guru untuk mentaati segala peraturan kedinasan yang berlaku, dan mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta sanggup untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

d. Unsur Kejujuran

Merupakan ketulusan hati dalam melaksanakan tugas dan mampu untuk tidak menyalah gunakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

e. Unsur Kerjasama

Kerjasama merupakan kemampuan mental seorang guru untuk dapat bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan.

f. Prakarsa

Merupakan kemampuan seorang Guru untuk mengambil keputusan, langkah-langkah, serta melaksanakannya, sesuai dengan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan.

### 2.1.3 Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personil berdasarkan sasaran, standar, dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan. Penilaian dapat melibatkan aspek formatif yang berfokus pada pengembangan kinerja, seperti pengembangan karir, pembelajaran profesional dan umpan balik, selain itu dapat digunakan dalam mengevaluasi kinerja (Elliott, 2015). Menurut Muhadjir (2000), terdapat empat model pengukuran kinerja guru, yaitu:

- a) Model STAG (*Stanford Teacher Competence Appraisal Guide*), yang terdiri dari empat komponen evaluasi, yaitu: tujuan, penampilan (performance), evaluasi, dan profesionalitas serta kemasyarakatan.
- b) Model Rob Norris yang mengetengahkan 6 komponen yaitu terdiri atas kualitas personal-profesional, persiapan mengajar, perumusan tujuan, evaluasi, penampilan dikelas, dan penampilan siswa.
- c) Model Oregon yang disebut sebagai OCE-CBTE (*Oregon College of Education Competency Based Teacher Education*) yang mengelompokkan kemampuan mengajar dalam 5 klaster, yaitu: perencanaan dan persiapan, kemampuan mengajar (guru) dan kemampuan belajar (siswa), kemampuan hubungan interpersonal, dan klaster kelima: kemampuan hubungan dan tanggung jawab profesional terhadap orang tua, kurikuler, administratif, dan anggaran.
- d) Model APKG (Alat Penilaian Kinerja Guru) yang disadur dari TPAI (*Teacher Performance Assesment Instructure*) yang mengetengahkan lima alat pengukuran kemampuan, yaitu: rencana pengajaran, prosedur mengajar, hubungan antar pribadi, standar profesional, dan persepsi siswa.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Nomor 16 Tahun 2009 Kemendiknas (2010), Penilaian Kinerja Guru (PKG) adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Sejalan dengan pengertian di atas turut dibahas

mengenai Sistem PKG, sistem Penilaian Kinerja Guru adalah sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Widoyoko & Rinawat (2012) menyebutkan bahwa kinerja guru memiliki pengaruh positif terhadap motivasi belajar siswa sebesar 35,3%. Besarnya pengaruh dari masing-masing aspek kinerja guru terhadap motivasi belajar siswa secara berurutan adalah: penguasaan materi pembelajaran, kemampuan mengelola pembelajaran, penguasaan strategi pembelajaran, pemahaman terhadap karakteristik siswa, dan penguasaan penilaian hasil belajar siswa. Kinerja berkaitan erat dengan penilaian, sehingga diperlukan alat penilaian terhadap kinerja guru. Adapun alat penilaian kemampuan guru, meliputi: rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan hubungan antar pribadi (*Interpersonal skill*).

Kualitas kinerja guru dinyatakan dalam Peraturan Menteri pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan Kompetensi Guru. Terdapat empat kompetensi utama adalah sebagai berikut:

- a. Kompetensi pedagogik, kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya
- b. Kompetensi kepribadian, kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.
- c. Kompetensi professional, kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan oleh standar nasional pendidikan.

- d. Kompetensi sosial, kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

#### **2.1.4 Indikator-Indikator Kinerja Guru**

Penilaian kinerja guru yang dikeluarkan Depdiknas (2006) sebagai Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG) meliputi (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) kemampuan interpersonal (*interpersonal skill*). Adapun indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu:

- a. Perencanaan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

- b. Pelaksanaan pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

- c. Evaluasi Pembelajaran

adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

- d. Membina kemampuan interpersonal dengan Siswanya

## 2.2 Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pimpinan yang melakukan tugasnya dalam memimpin sekolah sebagai lembaga pendidikan, serta sebagai pimpinan pendidikan.

Aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan (Fauzi, 2015).

Hubungan yang terjadi antara pemimpin dengan yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah melainkan senantiasa adanya antar hubungan (*interaction*), dimana satu orang mempengaruhi orang-orang lain agar mereka ingin bekerja kearah pencapaian yang diinginkan. Pengaruh pemimpin dapat berasal dari hasil kerjanya sendiri yang dapat langsung mempengaruhi pekerjaan kelompok serta tindakan-tindakan yang dilakukan. Kepala sekolah adalah pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah serta, mengayomi bawahannya yaitu para guru dan menyelesaikan masalah-masalah yang ada.

Kepala sekolah merupakan salah satu kunci yang menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah yang bersangkutan (Hatima, 2019). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah telah ditetapkan bahwa terdapat lima dimensi kompetensi, yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Sebagai manajer, kepala sekolah harus bisa mendorong para guru untuk senantiasa meningkatkan mutunya secara berkelanjutan seraya memfasilitasi setiap kebutuhan guru untuk pengembangan mutunya tersebut (Hotimah, 2019)

Uraian yang disampaikan oleh Watson *et al.* (2014) yaitu “*a skill is the ability to do something well, developed through knowledge and practice*”. Artinya bahwa keterampilan adalah suatu kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan baik, dikembangkan melalui pengetahuan dan praktek. Sedangkan menurut Gibson *et al.* (2012), yang membedakan secara jelas dengan kemampuan, bahwa keterampilan adalah “*task related competencies*”. Keterampilan adalah kompetensi yang harus dimiliki dalam menjalankan tugas. Artinya suatu kompetensi yang harus dimiliki dalam melaksanakan tugasnya. Keterampilan

adalah istilah umum yang mengacu pada potensi seseorang untuk memperoleh sesuatu kemampuannya.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus memiliki keterampilan manajerial maupun gaya kepemimpinan sehingga dapat meningkatkan kinerja guru. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suparno (2013) bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran.

Keterampilan dimaksud adalah keterampilan untuk melaksanakan tugas kepemimpinan yang efektif dan efisien. Akdon (2002) menyatakan bahwa kemampuan manajerial adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Menurut Siagian (2002) keterampilan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas (Depdiknas, 2005).

Keterampilan manajerial kepala sekolah yang baik dan efektif sangat diperlukan dalam membangun, mendorong dan mempromosikan budaya dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya mencapai kesuksesan/tujuan tercapai. Seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, maka kepala sekolah sangat memerlukan keterampilan-keterampilan tersebut. Menurut Hersev *et al.* (1997) mengemukakan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manjerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu *technical, human, dan conceptual*.

Menurut Katz & Kahn (1978) keterampilan yang harus di miliki oleh pemimpin yang efektif adalah *technical skill, involving good planning, organizing, coordinatng supervising, and controlling techniques; human skill, dealing with human relations and people skills, goo motivating and morale building skills*; dan

*conceptual skill, emphasizing knowledge and technical skills related to the service (or product) of the organization.* Robbins (2006) juga menyatakan bahwa tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu: keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kompetensi atau keahlian yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin yang efektif dalam upaya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada seperti *technical skill, human skill, dan conceptual skill* untuk mencapai tujuan sekolah.

### **2.2.1 Conceptual skill**

*Conceptual skill* adalah keterampilan analitik umum, daya berpendapat, dan proses berpikir logis (Swiderski, 2006). Keterampilan konseptual atau *conceptual skill* berkaitan dengan kemampuan mengintegrasikan kepentingan dengan aktivitas organisasi. *Conceptual skill* adalah kapasitas individu dalam hal mengkoordinasikan aktivitas sesuai dengan kebutuhan organisasi. Robbins (2003) mengemukakan bahwa keterampilan konseptual merupakan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit. *Conceptual skill* adalah pusat untuk menciptakan visi dan rencana strategis untuk organisasi (Katz, 1955). *Conceptual skill* adalah kemampuan untuk bekerja dengan ide dan konsep.

*Conceptual skill* melibatkan pemikiran atau aspek kognitif kepemimpinan dan sangat penting untuk hal-hal seperti membuat visi atau rencana strategis bagi suatu organisasi. Seorang pemimpin dengan *conceptual skill* mampu memahami dan mengkomunikasikan ide-ide bahwa organisasi berasal dari tujuan dan misi untuk bagaimana memecahkan masalah terbaik (Northouse, 2015). *Conceptual skill* bagi para pemimpin dapat dibagi menjadi tiga bagian:

- a) Pemecahan masalah mengacu pada kemampuan kognitif seorang pemimpin untuk mengambil tindakan korektif dalam situasi masalah dalam rangka

memenuhi tujuan yang diinginkan. Keterampilan termasuk mengidentifikasi masalah, membuat alternatif solusi, memilih solusi terbaik diantara alternatif, dan melaksanakan solusi itu.

- b) Perencanaan strategis merupakan aktivitas kognitif utama. Seorang pemimpin harus mampu berpikir dan mempertimbangkan ide-ide untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk kelompok atau organisasi. Perencanaan strategis adalah tentang merancang rencana aksi untuk mencapai suatu tujuan.
- c) Menciptakan visi membutuhkan kemampuan kognitif dan konseptual. Hal ini membutuhkan kemampuan untuk menarik orang dengan visi masa depan yang menarik. Untuk menciptakan visi, pemimpin harus mampu untuk menetapkan gambaran masa depan yang lebih baik dari saat ini, dan kemudian bergerak ke arah cita-cita dan nilai-nilai baru yang akan mengarah ke masa depan. Seorang pemimpin harus mampu mengartikulasikan visi dan melibatkan orang lain dalam mencapai tujuan (Northouse, 2015).

*Conceptual skill* dibutuhkan oleh kepala sekolah dalam rangka menyusun perencanaan dan pengambilan keputusan. Keahlian atau *conceptual skill* kepala sekolah atau kepala Madrasah diarahkan untuk memahami bagaimana seluruh elemen di organisasi secara menyeluruh serta mengerahkannya menuju pencapaian tujuan (Helmawati, 2014). Kepala sekolah dituntut memiliki *conceptual skill* yang memadai dalam menunjang program-program dan pengambilan keputusan. Kepala sekolah harus bersikap rasional dalam menghadapi segala persoalan yang ada sehingga dapat mencapai tujuan.

### **2.2.2 Human skill**

Selanjutnya, keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yakni *human skill*. Menurut Yukl (1994) *human skill* adalah keterampilan interpersonal yaitu pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses interpersonal; memahami perasaan-perasaan, sikap-sikap dan motif-motif orang lain dari yang dia ucapkan dan lakukan (empati, kepekaan sosial); kemampuan memantapkan secara efektif dan hubungan kerja sama (taktis, diplomasi), keterampilan mendengarkan, pengetahuan tentang perilaku sosial yang dapat diterimanya. *Human Skills* adalah kemampuan bekerja sama, memahami,

dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok (Robbins, 1996). *Human skill* yang dimaksud adalah keterampilan atau kemampuan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan menjalin komunikasi, melahirkan suasana kooperatif, dan menciptakan kontak manusiawi antar pihak yang terlibat.

Pemimpin atau manajer harus memiliki hubungan manusiawi agar dapat berjalan dengan efektif, sehingga dapat memahami perasaan, kemauan dan kebutuhan orang lain dengan baik. Seorang pemimpin/manajer harus memiliki kompetensi antara lain bekerja sama dengan oranglain, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan (empati) sosial terhadap orang atau kelompok lain, berperan aktif dalam kelompok kerja, memberi pelayanan prima, berkomunikasi secara efektif, memiliki kesadaran berorganisasi, membangun hubungan kerja, berperilaku positif, kooperatif, kolaboratif, persuasif, mampu mengelola konflik, bernegosiasi dengan baik, mampu mengelola stres, mendelegasikan pekerjaan atau dengan kata lain memiliki *soft-skill* sehingga mampu bagaimana menghadapi hidup (*living skill*), bagaimana berpikir kreatif (*thinking skill*) dan bagaimana menerapkan kepemimpinan (*leadership skill*) (Usman, 2014).

Kepala sekolah harus bisa menerapkan kerja sama dengan bawahannya, baik dengan para guru, karyawan, komite dan semua yang berkecimpung di wilayah bawahannya dalam satuan pendidikan. Kepala sekolah harus bisa mendengarkan aspirasi bawahannya dan kepala Sekolah juga bisa meminta saran maupun pendapat dari orang-orang yang ada disekelilingnya/bawahannya guna untuk memajukan lembaga pendidikan atau Sekolah yang menjadi tempat ia memimpin.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *human skill* adalah kemampuan seseorang sebagai kepala sekolah dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi, sehingga memperoleh partisipasi yang optimal dan mencapai tujuan yang diinginkan.

### 2.2.3 *Technical skill*

*Technical skills* adalah kemampuan dalam menggunakan alat-alat prosedur, dan teknik suatu bidang khusus. Yukl (1994) menyatakan bahwa *technical skills* adalah pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus, dan kemampuan untuk menggunakan alat-alat yang relevan bagi kegiatan tersebut. Lebih lanjut *technical skills* termasuk pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, serta teknik untuk melakukan kegiatan yang khusus dari satuan organisasi. *Technical skills* adalah pengetahuan tentang dan keahlian dalam jenis pekerjaan atau aktivitas tertentu. Hal ini mencakup kompetensi, kemampuan analisis, dan kemampuan untuk menggunakan peralatan teknis yang tepat (Katz, 1955). Keterampilan Teknik (*Technical Skills*) menurut Robbins (1998) meliputi kemampuan dalam menerapkan pengetahuan atau keahlian spesialisasi.

*Technical skills* yang dimiliki kepala sekolah dalam bidang pendidikan yaitu kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode, termasuk yang bukan pengajaran, yaitu: pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan (Kamaluddin & Alfian, 2010).

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *technical skills* yang meliputi kemampuan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus (Multazam, 2017). Keterampilan ini memberikan bekal bagi kepala sekolah dalam membantu peningkatan *technical skills* guru dalam penyelenggaraan proses belajar mengajarnya (Suparno, 2013).

### 2.2.4 **Indikator-Indikator Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

Keterampilan manajerial berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif karena hakekatnya manajemen adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal, sehingga kepemimpinan dapat dikatakan

sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahanya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi (Berkah, 2017).

Adapun indikator-indikator keterampilan manajerial menurut Robbins (2006) sebagai berikut:

a. *Conceptual Skill*

Adalah kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit (Robbins, 2006). Hal ini diperjelas oleh (Hidayatun, 2007) bahwa *conceptual skill* kepala sekolah meliputi:

1. Merencanakan semua kegiatan sekolah
2. Kemampuan menyadari permasalahan sekolah
3. Kemampuan memecahkan masalah
4. Mengkoordinasi kegiatan sekolah
5. Mengembangkan kurikulum
6. Mengembangkan staff untuk mencapai tujuan sekolah

b. *Human Skill*

adalah kemampuan bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok (Robbins, 1996). Hidayatun (2007) menjelaskan bahwa *human skill* kepala sekolah meliputi:

1. Menjalin hubungan kerjasama dengan guru
2. Menjalin komunikasi dengan guru
3. Mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan
4. Memberikan penghargaan kepada guru berprestasi
5. Menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat
6. Memperhatikan kesejahteraan guru

### c. *Technical Skill*

Adalah kemampuan dalam menerapkan pengetahuan atau keahlian spesialisasi (Robbins, 1998). Hal ini diperjelas oleh (Hidayatun, 2007) bahwa *technical skill* kepala sekolah meliputi:

1. Membimbing guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar
2. Mengkoordinasi penggunaan peralatan pengajaran
3. Membantu guru dalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa serta bimbingan dan konseling pada siswa
4. Membimbing guru dalam melaksanakan administrasi sekolah/kelas
5. Menyusun anggaran belanja sekolah

## 2.3 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *move*, dalam bahasa Inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, atau hal yang menimbulkan dorongan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, motivasi terdiri dari dua kata, yaitu motif dan aksi. Motif sendiri memiliki arti sebab-sebab yang menjadi dorongan tindakan seseorang; dasar pikiran atau pendapat; sesuatu yang jadi pokok. Sedangkan aksi memiliki arti gerakan; perkumpulan politik; tindakan; sikap (gerak-gerik, tingkah laku) yang dibuat-buat. Menurut Lilik Reza (*Motivator Training*), motivasi terdiri dari dua kata, yaitu *motive* (alasan) dan *action* (beraksi). Jika digabungkan, maka akan diperoleh pengertian: alasan untuk beraksi atau mengerjakan sesuatu.

Seorang karyawan akan mengerjakan pekerjaannya dengan baik apabila ia memiliki motivasi bekerja yang tinggi, tanpa adanya motivasi sudah barang tentu seorang karyawan tidak akan mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan sungguh sungguh. Mungkin ia tidak mampu menyelesaikan pekerjaan itu, atau mungkin juga ia tidak memiliki motivasi untuk bekerja dengan baik. Sudah menjadi tugas bagi seorang pemimpin untuk bisa memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan.

### 2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang. Mullins (2010) menyatakan bahwa: “*Motivation is the creation of stimuli, incentives and working environments that enable people to perform to the best of their ability. The heart of motivation is to give people what they really want most from work. In return managers should expect more in the form of productivity, quality and service*”. Pengertian tersebut memiliki makna bahwa motivasi merupakan penciptaan rangsangan, insentif dan lingkungan kerja yang memungkinkan orang untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka. Inti dari motivasi adalah untuk memberikan orang apa yang paling mereka inginkan dari pekerjaan. Sadirman (2005) mengemukakan juga bahwa motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Sedangkan menurut Mahmud (2008) motivasi adalah faktor-faktor yang ada di dalam diri seseorang yang mampu menyerahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu.. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat didefinisikan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan dari pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan. Adanya motivasi yang timbul dalam diri seseorang akan menunjukkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan.

Robbins & Judge (alih bahasa Diana Angelica dkk., 2008) mengemukakan Motivasi kerja merupakan proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Hamzah (2012), motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.

Thoha (2012) menyebutkan bahwa motivasi sebagai Suatu tindakan yang dibawa dari lahir yang menentukan organisme untuk mengetahui atau memperhatikan setiap obyek dan bertindak atau mempunyai suatu impuls bertindak yang

menentukan ekspresi dalam suatu cara berperilaku yang spesifik. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan seseorang atau individu puas tidaknya dalam bekerja (Azhari & Syamsir, 2012). Motivasi kerja adalah dorongan dalam diri karyawan dalam melakukan suatu kegiatan atau tugas agar mampu mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya (Saragih & Simarmata, 2018). Hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas seorang guru membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya. Sejalan dengan hasil penelitian Diwiyani & Sarino (2018) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun secara simultan.

Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa terdapat prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja antara lain:

1. “Prinsip partisipatif karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas.
3. Prinsip mengakui andil bawahan Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan.
4. Prinsip pendelegasian wewenang Pemimpin akan memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahannya, sehingga bawahan akan termotivasi bekerja sesuai dengan harapan pemimpin.”

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru merupakan suatu dorongan yang timbul dalam diri seorang guru, yang berasal dari dalam maupun luar dirinya agar melakukan suatu pekerjaan dengan menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya dengan maksimal sehingga mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya.

### 2.3.2 Teori-Teori Motivasi Kerja

Motivasi ditandai dengan munculnya rasa/*feeling*, afeksi (rasa kasih sayang; perasaan-perasaan dan emosi yang lunak) seseorang. Terdapat beberapa teori-teori yang dirumuskan oleh para ahli. Teori motivasi tersebut diantaranya adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow (1943), Teori dua Faktor Herzberg (1966) dan teori kebutuhan berprestasi dari Mc. Clelland (1987), sebagai berikut:

#### 1. Teori Hierarki kebutuhan Maslow (1943)

Manusia mempunyai berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi. Jika kebutuhan pegawai terpenuhi maka pegawai akan memperlihatkan perilaku gembira sebagai perwujudan dari rasa puasannya. Sebaliknya, apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi maka pegawai akan memperlihatkan perilaku kecewa. Motivasi terbentuk karena 5 hierarki kebutuhan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu.

#### 2. Teori Herzberg (1966)

Menurut Herzberg terdapat dua jenis faktor yang mendorong seseorang agar berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Faktor-faktor tersebut adalah faktor higiene (ekstrensis) yang memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, faktor motivator (intrinsik) yang

memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan.

Berdasarkan pernyataan diatas Sunyoto (2013) menyimpulkan dua hal atau dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yaitu faktor pemuas kerja (*job satisfier*) dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfier*) yang berkaitan dengan suasana pekerjaan.

Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan yaitu, yang mampu memuaskan dan mendorong orang-orang untuk bekerja dengan baik, faktor tersebut terdiri dari: prestasi, promosi atau kenaikan pangkat, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, tanggung jawab, keberhasilan dalam bekerja, serta pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Sedangkan faktor-faktor higienis meliputi: gaji, kondisi kerja, status, kualitas supervise, hubungan antarpribadi, kebijakan dan administrasi perusahaan. Faktor-faktor higienis ini bila diadakan perbaikan akan mengurangi rasa ketidakpuasan, dan jika diabaikan maka akan menambah kekecewaan dan rasa tidak puas karyawan.

### 3. Teori Mc Clelland (1987)

Mc Clelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi menyimpulkan kebutuhan oleh prestasi sebagai keinginan:

“Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan se-independen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil. “

Menurut Mc Celland (1987) karakteristik seseorang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi (*high achievers*) mempunyai tiga ciri umum yaitu:

- (1) Preferensi, untuk mengerjakan tugas - tugas dengan derajat kesulitan
- (2) Menyukai situasi - situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya - upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran.

- (3) Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Robbins & Judges (2008) telah membagi teori motivasi tradisional dengan teori motivasi kontemporer. Teori motivasi tradisional diantaranya adalah teori hierarki kebutuhan Maslow, teori X dan Y, dan teori dua faktor. Sedangkan, teori motivasi kontemporer diantaranya adalah teori kebutuhan McClelland.

Menurut Robbins & Judge (2008) bahwa teori motivasi tradisional sebagai teori yang tidak menunjukkan hasil yang baik setelah dilakukan pemeriksaan yang menyeluruh. Robbins & Judge (2008) selanjutnya merekomendasikan teori motivasi kontemporer karena dianggap lebih valid dan juga karena dikembangkan baru-baru ini sehingga teori-teori ini menggambarkan kondisi pemikiran saat ini dalam menjelaskan motivasi karyawan.

### **2.3.3 Indikator-Indikator Motivasi Kerja**

Adapun indikator-indikator dalam mengukur motivasi menurut McClelland (1987) sebagai berikut:

1. *Achievement* (kebutuhan akan prestasi), yaitu dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses
2. *Power* (kebutuhan atau kekuasaan), yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
3. *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian), yaitu hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan karib.

## **2.4 Budaya Organisasi**

Pengaruh budaya organisasi yang kondusif diciptakan di sekolah merupakan efektivitas sekolah, artinya sebagai sekolah yang mampu menunjang tingkat keberhasilan kinerja. Menurut Purwanto dkk. (2020), Budaya organisasi yang berkembang dengan baik dan teratur di perusahaan akan memengaruhi kinerja karyawan yang lebih tinggi. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi

setiap perilaku anggota-anggota yang terdapat didalam organisasi tersebut (Wirawan, 2007). Budaya organisasi berkaitan erat dengan tumbuhnya perilaku, nilai-nilai, sikap dan cara hidup dalam melakukan penyesuaian dengan lingkungan, serta cara memandang dan memecahkan persoalan dilingkungan organisasi, sehingga dapat memberikan landasan dan arah pada berlangsungnya suatu kegiatan pembelajaran secara efisien dan efektif yang dilakukan di sekolah.

#### **2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

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 (Indajang dkk., 2020).

McShane *et al.* (2008) mendefinisikan budaya organisasi merupakan pola dasar dari nilai dan asumsi organisasi yang mengarahkan pegawai dalam organisasi untuk berpikir dan bertindak terhadap masalah dan kesempatan. Sedangkan menurut Tampubolon (2004), budaya organisasi merupakan kumpulan persepsi secara umum dari seluruh karyawan sebagai anggota organisasi. Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner & Kinicki, 2014).

Selain itu, budaya organisasi dapat diartikan sebagai norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 2007). Agar dapat diterima oleh lingkungannya, maka setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku pada organisasi tersebut. Terzi (2016) menyatakan bahwa *organizational culture as a powerful adhesive of intellectual capital, and likens the compound to a foundation which prepares two or more elements for a mutual dependence and thus to a new identity based on synergy.* Artinya bahwa budaya organisasi merupakan perekat intelektual majemuk yang

kuat dalam organisasi dengan menyiapkan dua atau lebih unsur yang saling ketergantungan dan dengan demikian akan terbentuk identitas baru berdasarkan sinergi.

Budaya organisasi sangat penting dalam suatu institusi atau lembaga, karena budaya organisasi mencerminkan dinamika organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh sebagai wujud interaksi yang diharapkan dapat memberikan kenyamanan dan kepastian dalam bekerja, sehingga budaya organisasi sangat perlu diperhatikan.

Budaya organisasi berasal dari tiga sumber utama, yaitu sebagai berikut:

- a. Pendiri organisasi. Pendiri sering disebut memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka siap diteruskan kepada karyawan baru. Akibatnya, pandangan mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi, dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi
- b. Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. Penghargaan organisasi terhadap tindakan tertentu dan kebijakannya mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.
- c. Karyawan, hubungan kerja. Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka ke dalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai (Robbins, 2008).

Budaya organisasi sangat diperlukan terutama dalam bidang pendidikan. Budaya organisasi dalam bidang pendidikan yakni sekolah sebagai organisasi pendidikan memiliki budaya tersendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai, persepsi, kebiasaan-kebiasaan, kebijakan-kebijakan pendidikan, dan perilaku orang-orang yang berada di dalamnya. Sejalan dengan penelitian Handayani dkk. (2020) budaya organisasi mempengaruhi kinerja guru sebesar 46,5%. Artinya budaya organisasi sekolah yang baik dapat memperbaiki kinerja sekolah, baik kepala sekolah, guru, siswa, karyawan maupun pengguna sekolah lainnya. Hal

tersebut dapat terwujud manakala kualifikasi budaya organisasi tersebut bersifat sehat, solid, kuat, positif, dan professional.

Menurut Zamroni (2011) memberikan batasan bahwa budaya organisasi di sekolah adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, dikembangkan sekolah dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah sehingga mendorong munculnya sikap dan perilaku warga sekolah. Budaya organisasi disekolah merupakan nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur serta komponen sekolah termasuk *stakeholders* pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah (Depdiknas, 2007).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai dan persepsi dari para anggota organisasi yang mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan yang diyakini dan dijadikan pedoman bagi warga sekolah dalam menentukan arah dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

#### **2.4.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tumbuh melalui gagasan yang diciptakan oleh pendiri organisasi dan kemudian ditanamkan kepada pengikutnya melalui proses pembelajaran dan pengalaman. Budaya organisasi cenderung berubah sepanjang waktu mengikuti situasi, kondisi dan ukuran perusahaan. Apapun budaya yang diterapkan oleh perusahaan, semuanya memiliki aspek positif dan negative (Kreitner & Kinicki, 2014).

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut oleh warga sekolah, yang meliputi kepala sekolah, guru, petugas sekolah, dan siswa. Nilai-nilai yang terdapat dalam budaya sekolah terdiri dari kedisiplinan, persaingan dan motivasi (Wibowo & Saptono, 2017). Sedangkan norma-norma dalam budaya sekolah

berupa kejujuran, keadilan, sopan santun, dan keteladanan. Sikap yang dimiliki oleh warga sekolah adalah kebiasaan- kebiasaan yang ditampilkan personil sekolah meliputi kerjasama dan tanggung jawab. Sedangkan untuk perilaku yang ditunjukkan terdiri dari kerja keras dan komitmen pada tugas.

Adapun Abdullah menyatakan (2015) *organizational culture that is characterized as collaborative, fraternal, cohesiveness; participative, consensual, constructive, and supportive is more likely to increase level of organizational commitment*. Budaya organisasi yang dicirikan sebagai kolaboratif, persaudaraan, kekompakan; partisipatif, konsensual, konstruktif, dan suportif lebih cenderung meningkatkan tingkat komitmen organisasi.

Suhardan (2006) mengungkapkan bahwa karakteristik budaya organisasi dilingkungan sekolah, diantaranya: (1) Kolegalitas merupakan iklim kesejawatan, (2) Eksperimen percobaan (3) *High Expectation* memberi harapan. (4) *Trust and Confidence*. Kepercayaan dan keyakinan (5) *Tangible Support*. perbaikan pembelajaran serta mendorong terciptanya pengembangan profesi dan keahlian. (6) *Reaching Out to the Knowledge base*. Sekolah merupakan tempat pengembangan ilmu secara luas. (7) *Appreciation and Recognition*. Budaya sekolah memelihara penghargaan dan pengakuan (8) *Caring. Celebration and Humor* dan saling menggembarakan adalah budaya pergaulan yang sehat. (9) *Involvement in Decision Making*. Kultur sekolah yang melibatkan staf turut serta dalam pembuatan keputusan, (10) *Protection of What's Important*. Melindungi dan menjaga kerahasiaan pekerjaan merupakan budaya di sekolah (11) Tradisi. Tradisi. (12) *Honest, Open Communication*. Kejujuran dan keterbukaan dilingkungan sekolah.

Karakteristik budaya organisasi dalam sekolah, seperti yang dikemukakan oleh (Nurkholis, 2003) yaitu:

- d. Budaya sekolah akan lebih mudah dipahami ketika elemenelemennya terintegrasikan dan konsisten antara yang satu dengan yang lain.
- e. Sebagian besar warga sekolah harus menerima nilai-nilai budaya sekolah.

- f. Sebagian besar budaya sekolah berkembang dari kepala sekolah yang memiliki pengaruh yang besar terhadap gurunya.
- g. Budaya sekolah bersifat menyeluruh pada semua system.
- h. Budaya sekolah memiliki kekuatan yang bervariasi, yaitu kuat atau lemah tergantung pada pengaruhnya terhadap perilaku warga sekolah.

### **2.4.3 Indikator-Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins & Coulter (2012), ada 7 indikator budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia, yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan.

Organisasi dalam mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan maka memerlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik- karakteristik budaya organisasi. Persepsi karyawan

mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Persepsi tersebut akan memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan (Robbins, 2006).

## **2.5 Kerangka Pikir**

Kinerja guru merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan. Pencapaian kinerja yang baik, memiliki unsur dominan yaitu sumber daya manusia, meskipun perencanaan telah tersusun dengan baik tetapi apabila seseorang yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan tersebut tidak akan berjalan dengan baik sehingga tujuan dari satuan pendidikan tidak dapat tercapai. Tenaga pendidik (Guru) merupakan bagian yang integral dari suatu perkumpulan faktor-faktor produksi dan memegang peranan penting dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya. Guru memiliki kontribusi yang sangat besar dalam kesuksesan pendidikan di masa sekarang maupun yang akan datang.

Kinerja guru merupakan variabel yang dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel lain seperti keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya organisasi, pengaruhnya terhadap variabel kinerja guru yaitu.

2.5.1 Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru. Keterampilan manajerial pada kepala sekolah terdapat tiga macam yaitu *conceptual skill*, *human skill* dan *tehnical skill*. Ketiga keterampilan tersebut sangat diperlukan oleh kepala sekolah agar secara efektif dapat mewujudkan tindakan atau perilaku nilai-nilai sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan. Kepala sekolah perlu mengoptimalkan ketiga keterampilan tersebut agar kinerja guru dan tanggung jawab sebagai guru di sekolah dapat meningkat.

### 2.5.2 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Motivasi yang tinggi dimiliki oleh seorang guru akan menimbulkan keinginan kuat, sehingga dapat meningkatkan kinerja secara terus-menerus. Kinerja yang dihasilkan maksimal berupa kemampuan dirinya dalam kegiatan pembelajaran ditingkatkan maka dapat memperoleh hasil yang diharapkan.

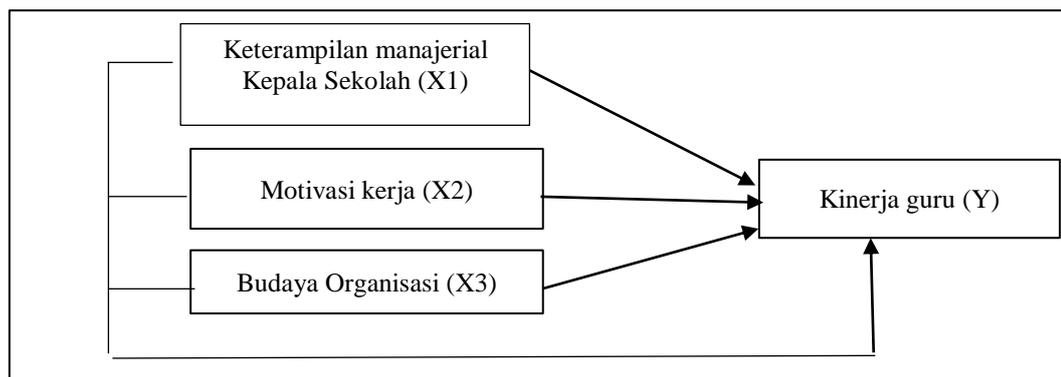
### 2.5.3 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Komponen essensi-essensi seperti nilai, kepercayaan, sikap, dan perilaku adalah essensial budaya yang membentuk karakter sekolah. Budaya organisasi yang terdapat di sekolah akan memberikan semangat kepada guru dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang memiliki nilai-nilai positif di dalam sekolah dapat menimbulkan semangat kerja karyawan, sehingga mengakibatkan performa guru meningkat.

### 2.5.4 Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

Guru memiliki peranan yang sangat penting dalam rangka peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan. Guru sangat menentukan kualitas pendidikan, dimana kualitas tersebut ditentukan melalui proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru. Keterampilan kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu professional diantara para guru banyak ditentukan oleh keterampilan kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini, dengan budaya organisasi di dalam sekolah yang dapat diciptakan oleh kepala sekolah melalui kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

Kerangka pikir pada penelitian ini disajikan seperti gambar di bawah ini.



Gambar 2.1 Diagram pengaruh variabel X1, X2, X3 terhadap Y

Keterangan:

X1 – Y : pengaruh X1 terhadap Y

X2 – Y : pengaruh X2 terhadap Y

X3 – Y : pengaruh X3 terhadap Y

X1,X2,X3 – Y : pengaruh X1,X2 dan X3 terhadap Y

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemilikan yang telah diuraikan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 2.6.1 Terdapat pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.
- 2.6.2 Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.
- 2.6.3 Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.
- 2.6.4 Terdapat pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi guru terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif berfokus pada fenomena objektif kemudian dilakukan pengkajian secara kuantitatif (Musfiqon, 2012). Pengumpulan dan analisis data pada penelitian kuantitatif dapat berupa tes maupun kuisioner yang bertujuan untuk mengungkap peristiwa yang telah terjadi. Penelitian ini menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan data, kemudian analisis data dilakukan secara kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *ex post facto*. Penelitian *ex post facto* adalah penelitian yang bertujuan untuk melakukan penyelidikan terhadap peristiwa yang telah terjadi, setelah itu menurut kebelakang untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya peristiwa tersebut (Sugiyono, 2016). penelitian ini menggunakan metode deskriptif korelasional, dimana dapat mendiskripsikan hubungan antarvariabel penelitian. Metode korelasional adalah metode yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat (Arikunto, 2012).

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Populasi merupakan salah satu bagian penting dalam penelitian yang harus ditentukan sejak awal. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Sedangkan menurut Arikunto (2010) populasi merupakan keseluruhan objek penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah guru SMP Negeri se- Kota

Bandar Lampung sebanyak 2017 guru, yang disajikan pada Tabel 3.1 sebagai berikut.

Tabel 3.1 Populasi pada Penelitian

No	Kecamatan	Jumlah Guru
1.	Enggal	268
2.	Bumi Waras	24
3.	Way Halim	22
4.	Kedaton	18
5.	Langkapura	43
6.	Teluk Betung Timur	49
7.	Teluk Betung Selatan	104
8.	Teluk Betung Barat	71
9.	Teluk Betung Utara	178
10.	Kemiling	217
11.	Rajabasa	117
12.	Sukarame	186
13.	Labuhan Ratu	103
14.	Sukabumi	75
15.	Panjang	142
16.	Tanjung Senang	132
17.	Tanjung Karang Pusat	97
18.	Tanjung Karang Barat	111
19.	Kedamaian	60
<b>Total</b>		<b>2017</b>

Sumber: Dapodikdasmen, 2021

Populasi pada penelitian ini lebih rinci dapat dilihat pada lampiran I.

### 3.2.2 Sampel

Penelitian ini menggunakan populasi yang homogen yaitu guru, sehingga penelitian ini merupakan penelitian sampel. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *multistage random sampling*, karena wilayah yang digunakan untuk penelitian cukup luas dan jumlah populasi yang cukup besar.

*Multistage random sampling* merupakan pengembangan dari *cluster sampling*. *Multistage Random Sampling* merupakan teknik sampling yang dikonstruksikan dari metode sampling acak sederhana yang melalui beberapa tahapan pengambilan sampel secara acak (Hidayah, 2006). Menurut Sedgwick (2015) “*Multistage sampling entails two or more stages of random sampling based on the hierarchical structure of natural clusters within the population*”. Selain itu, dalam bahan kuliah pada Yale University (1998) dijelaskan bahwa : *A multistage*

*random sample is constructed by taking a series of simple random samples in stages. This type of sampling is often more practical than simple random sampling for studies requiring "on location" analysis, such as door-to-door surveys. ... he or she may continue to sample from the areas chosen in the third stage, etc., until appropriately small areas have been chosen.*

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *multistage random sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang dilakukan melalui beberapa tahapan.

“Prosedur pengambilan sample dilakukan dimana dari  $N$  *first sampling unit* (fsu) dipilih  $n$  unit, dan dari  $M_i$  unit *second sampling unit* (ssu) dipilih  $m_i$  unit. Penarikan sample dilakukan dengan cara. Tahap I mengambil sebanyak  $n$  cluster dari  $N$  cluster dari populasi. Tahap II dari  $n$  cluster yang terpilih masing-masing memiliki cluster-cluster lagi dengan unit yang berbeda dari unit pada tahap pertama dengan ukuran  $M_i$  dari unit sebanyak  $M_i$  tersebut kita lakukan pengambilan sample lagi sebanyak  $m_i$  untuk masing-masing cluster yang terpilih pada pengambilan sample tahap pertama (Siyoto & Sari, 2018).”

Teknik pengambilan sampel dengan teknik *multistage random sampling* dapat melibatkan lebih dari satu metode atau metode sampling gabungan. Penggunaan teknik tersebut dimungkinkan setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel, sehingga pengukuran dapat dilakukan dengan hanya melibatkan sedikit sampel. Pengambilan sampel pada penelitian ini terdiri dari tiga tahap.

Tahap pertama menggunakan *cluster random sampling* yaitu dengan membagi populasi berdasarkan pada tingkat kecamatan, terdapat 19 kecamatan di Bandar Lampung diambil 25% dari kecamatan tersebut. Sejalan dengan pendapat Arikunto (2012), persentase ideal untuk sampel adalah 10-15% atau 20-25%, jika jumlah populasi lebih besar dari 100 orang. Peneliti memperoleh 5 kecamatan yaitu kecamatan Enggal, Labuhan Ratu, Rajabasa, Teluk Betung Utara dan Tanjung Senang.

Selanjutnya, pada tahap kedua menggunakan *simple random sampling* pada tingkat sekolah. Terdapat 16 sekolah dari 5 kecamatan, kemudian diambil 25%-30% dari masing-masing kecamatan. Sehingga diperoleh 8 sekolah yaitu SMPN 1

Bandar Lampung, SMPN 4 Bandar Lampung, SMPN 23 Bandar Lampung, SMPN 8 Bandar Lampung, SMPN 2 Bandar Lampung, SMPN 16 Bandar Lampung, SMPN 17 Bandar Lampung dan SMPN 19 Bandar Lampung. Tahap ketiga melakukan randomisasi (acak) terhadap guru SMP Negeri. Menurut Roscoe (1975) menyarankan tentang ukuran sampel untuk penelitian, bila sampel dibagi dalam kategori maka jumlah anggota sampel setiap kategori minimal 30. Sehingga diperoleh sampel sebanyak 125 guru dari beberapa sekolah berikut yang disajikan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Jumlah Sampel

No	Sekolah	Kecamatan	Sampel
1.	SMP Negeri 1 Bandar Lampung	Enggal	14
2.	SMP Negeri 4 Bandar Lampung	Enggal	10
3.	SMP Negeri 23 Bandar Lampung	Enggal	14
4.	SMP Negeri 8 Bandar Lampung	Labuhan Ratu	2
5.	SMP Negeri 2 Bandar Lampung	Rajabasa	26
6.	SMP Negeri 16 Bandar Lampung	Teluk Betung Utara	17
7.	SMP Negeri 17 Bandar Lampung	Teluk Betung Utara	30
8.	SMP Negeri 19 Bandar Lampung	Tanjung Senang	12
Total			125

Sumber: Pengolahan Data Tahun 2022

Selanjutnya, sampel yang digunakan sebagai *pilot study* sebanyak 30 guru. *Pilot study* digunakan untuk menguji coba instrumen sebelum instrumen digunakan pada pelaksanaan penelitian. Sebanyak 30 guru sebagai sampel *pilot study* tidak diikutsertakan lagi dalam penelitian.

### 3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah sekelompok objek yang berbentuk apa saja yang akan diteliti dalam penelitian dan dipelajari untuk memperoleh informasi, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012).

### 3.4 Definisi Konseptual Variabel

Definisi konseptual adalah unsur penelitian yang menjelaskan tentang karakteristik sesuatu masalah yang hendak diteliti. Berdasarkan landasan teori yang telah dipaparkan di atas, dapat dikemukakan definisi konseptual dari masing-masing variabel, sebagai berikut:

### 3.4.1 Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

#### 1. Kinerja guru

Kinerja guru merupakan kinerja guru adalah hasil kerja atau penilaian yang telah dicapai oleh seseorang pada suatu organisasi yaitu sekolah dengan menunjukkan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan aktivitas pembelajaran serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang dilakukan guru dan menghasilkan tujuan yang diinginkan.

### 3.4.2 Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas (*independen variable/X*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel bebas (Purwanto, 2007). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, dan sarana prasarana.

#### 1. Keterampilan manajerial kepala sekolah

Keterampilan adalah kompetensi yang harus dimiliki dalam menjalankan tugas. Seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus memiliki keterampilan kepemimpinan. Keterampilan kepemimpinan yang dimiliki berupa keterampilan yang bersifat efektif dan efisien. Keterampilan manajerial kepala sekolah yang baik dan efektif sangat diperlukan dalam membangun, mendorong dan mempromosikan budaya dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya mencapai kesuksesan/tujuan tercapai.

#### 2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja guru adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seorang guru, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya.

#### 3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat aturan, kepercayaan, perilaku, nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi dari generasi ke generasi yang

bekerjasama di bawah suatu sistem tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

Agar konsep data diteliti secara empiris, maka konsep tersebut harus dioperasionalkan dengan cara mengubahnya menjadi variabel atau sesuatu yang mempunyai nilai. Penjelasan dari definisi operasional dari variabel-variabel penelitian ini sebagai berikut:

#### 3.5.1 Kinerja guru

aktivitas guru dalam proses pembelajaran, yaitu bagaimana seorang guru merencanakan, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan mengevaluasi/menilai hasil belajar dan mencapai tujuan belajar. Berdasarkan teori yang telah disajikan dalam bab sebelumnya maka dapat dikemukakan indikator-indikator dari variabel penelitian menurut Depdiknas (2006) sebagai berikut:

Tabel 3.3 Kisi-kisi variabel kinerja guru (Y)

No	Dimensi	Kisi-Kisi	No. Item
1	Perencanaan pembelajaran	Menyusun silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran atau RPP secara teratur	1,2,3,4
2	Pelaksanaan pembelajaran	Metode pembelajaran secara bervariasi, peran guru dalam kegiatan pembelajaran, peran siswa	5,6,7,8
3	Evaluasi pembelajaran	Ketuntasan dalam kegiatan pembelajaran dengan menyusun kisi-kisi soal, membuat soal dan melaksanakan tes.	9,10,11,
4	Membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya	Interaksi antara guru dan siswa yang berjalan dengan baik.	12,13,14

#### 3.5.2 Keterampilan manajerial kepala sekolah

Keterampilan manajerial adalah keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mewujudkan tujuan suatu organisasi yang akan dicapai. Seorang pemimpin setidaknya memiliki tiga keahlian atau keterampilan hakiki yaitu *conceptual skills*, *human skills* dan *technical skills*. Berdasarkan teori yang telah disajikan dalam bab sebelumnya maka dapat dikemukakan indikator-indikator

dari variabel penelitian menurut Robbins (2006) dengan kisi-kisi dimodifikasi dari Hidayatun (2007) sebagai berikut:

Tabel 3.4 Kisi-kisi variabel keterampilan manajerial ( $X_1$ )

No	Dimensi	Kisi-Kisi	No. Item
1	Conceptual Skill	1. Merencanakan semua kegiatan sekolah	1,2
		2. Kemampuan menyadari permasalahan disekolah	3,4
		3. Kemampuan memecahkan masalah	5,6
		4. Mengkoordinasi kegiatan sekolah	7
		5. Mengembangkan kurikulum	8,9,10
		6. Mengembangkan staff untuk mencapai tujuan sekolah	11, 12, 13,14
2	Human Skill	1. Menjalin hubungan kerjasama dengan guru	15,16
		2. Menjalin komunikasi dengan guru	17,18
		3. Mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan	19,
		4. Memberikan penghargaan kepada guru berprestasi	20,21
		5. Menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat	22,23, 24
		6. Memperhatikan kesejahteraan guru	25,26
3	Tehnickal Skill	1. Membimbing guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar	27,28
		2. Mengkoordinasi penggunaan peralatan pengajaran	29,
		3. Membantu guru dalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa serta bimbingan dan konseling pada siswa	30, 31
		4. Membimbing guru dalam melaksanakan administrasi sekolah/kelas	32,
		5. Menyusun anggaran belanja sekolah	33

### 3.5.3 Motivasi Kerja

Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang guru membutuhkan motivasi kerja yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan teori yang telah disajikan dalam bab sebelumnya maka dapat dikemukakan indikator-indikator dari variabel penelitian menurut McClland (1987) sebagai berikut:

Tabel 3.5 Kisi-kisi variabel motivasi kerja ( $X_2$ )

No	Dimensi	Kisi-Kisi	No. Item
1	Achievement (Kebutuhan akan Prestasi)	1. Dorongan untuk mengungguli, 2. Berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, 3. Bergulat untuk sukses	1, 2,3 4,5
2	Power (Kebutuhan atau Kekuasaan)	Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya	6,7,8
3	Affiliation (Kebutuhan akan Pertalian)	Hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah karib	9,10 11

### 3.5.4 Budaya Organisasi

Budaya yang terdapat dalam organisasi selalu mengalami perubahan, artinya sekolah sebagai agen perubahan harus selalu siap untuk mengikuti perubahan yang terjadi. Budaya organisasi sekolah diharapkan mampu mengikuti, menyeleksi, dan berinovasi terhadap perubahan yang terjadi, sehingga dapat terselenggaranya pendidikan yang bermutu. Berdasarkan teori yang telah disajikan dalam bab sebelumnya maka dapat dikemukakan indikator-indikator dari variabel penelitian menurut Robbins and Coulter (2012) sebagai berikut:

Tabel 3.6 Kisi-kisi variabel budaya organisasi ( $X_3$ )

No	Dimensi	Kisi-Kisi	No. Item
1	Inovasi dan pengambilan resiko	1. Dorongan untuk melakukan inovasi, 2. Dorongan terhadap tantangan	1,2,3 4,5,6
2	Perhatian terhadap detail	1. Guru bekerja dengan teliti, 2. Tugas diberikan terinci	7,8 9,10
3	Orientasi pada hasil	1. Dituntut untuk bekerja keras, 2. Dituntut agar lebih berkualitas	11,12, 13 14,15
4	Berorientasi kepada manusia	1. Mempunyai hak berkembang, 2. Mempunyai hak yang sama dalam karir	16,17 18,19
5	Orientasi tim	1. Saling menghargai, 2. Kerjasama tim	20,21 22,23, 24
6	Sikap agresivitas	1. Saling berkompetisi, 2. Bekerja dengan cepat dan efisien	25,26 27,28, 29
7	Stabilitas	1. Bekerja sesuai prosedur, 2. Melakukan supervise pekerjaan	30,31, 32 33,34

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, sebagai berikut, pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk memberikan respon sesuai dengan permintaan peneliti (Widoyoko, 2012). Angket atau kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*. kuisoneer merupakan sumber data primer dengan memberikan daftar pertanyaan, dimana pertanyaan tersebut mengenai tanggapan responden terhadap variabel keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, sarana prasarana, dan kinerja guru, kemudian diberikan sejumlah alternatif pilihan jawaban bagi para responden, untuk mendapatkan hasil jawabannya.

### **3.7 Uji Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan dalam pengambilan data harus dilakukan uji terlebih dahulu sehingga mendapatkan data yang baik. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti, dengan demikian jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian akan tergantung pada jumlah variabel yang diteliti (Sugiyono, 2012). Menentukan kuesioner yang digunakan baik atau tidak, maka harus dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Valid dan reliabel merupakan dua syarat penting untuk menentukan kebaikan dari instrumen (Arikunto, 2012). Sampel yang digunakan dalam pengujian instrument penelitian sebesar 30 responden yang diambil berdasarkan populasi dalam penelitian ini.

#### **3.7.1 Uji Validitas**

Validitas merupakan suatu alat ukur dalam mengukur suatu data yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument tersebut. Instrumen yang di uji validitas dapat memperoleh data yang valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung mampu tidaknya alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki dengan tepat, karena suatu alat ukur yang valid mempunyai validitas yang tinggi. Teknik yang digunakan untuk

menguji validitas instrument digunakan uji validitas butir (Suharsimi, 2010). Jika butir-butir instrument yang digunakan sudah benar-benar mengukur apa yang hendak diukur, maka dapat dikatakan instrument tersebut valid. Untuk menguji tingkat validitas instrumen penelitian atau alat pengukur data dapat menggunakan rumus korelasi product moment sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien Korelasi

N = Banyak Sampel

X = Skor Butir

Y = Skor Total (Sugiyono, 2010)

Kriteria hasil uji adalah apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka item pernyataan dapat dikatakan valid, jika sebaliknya dapat dinyatakan tidak valid. Taraf signifikansi yang digunakan sebesar 0,05. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 21.

### 3.7.1.1 Uji Validitas Kinerja Guru (Y)

Hasil pengujian validitas pada kuesioner kinerja guru dapat dilihat pada Tabel 3.7.

Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kinerja Guru

No Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.573	0.361	Valid
2	0.363		Valid
3	0.670		Valid
4	0.486		Valid
5	0.686		Valid
6	0.491		Valid
7	0.756		Valid
8	0.611		Valid
9	0.509		Valid
10	0.666		Valid
11	0.660		Valid
12	0.279		Tidak Valid
13	0.601		Valid
14	0.504		Valid
15	0.519		Valid
16	0.196		Tidak valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan Tabel 3.7 menunjukkan bahwa terdapat 2 butir soal/ pernyataan tentang kinerja guru adalah tidak valid karena nilai  $r$  Hitung  $< 0.361$  ( $r$  Tabel). Butir yang tidak valid adalah butir ke 12 dan 16. Karena terdapat 2 butir soal/pertanyaan/pernyataan yang tidak valid maka dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus butir yang tidak valid tersebut.

Tabel 3.8 Hasil Pengujian Validitas Ulang Kuesioner Kinerja Guru

No Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.573	0.361	Valid
2	0.363		Valid
3	0.670		Valid
4	0.486		Valid
5	0.686		Valid
6	0.491		Valid
7	0.756		Valid
8	0.611		Valid
9	0.509		Valid
10	0.666		Valid
11	0.660		Valid
12	0.601		Valid
13	0.504		Valid
14	0.519		Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2022

Setelah menghapus butir pertanyaan/pernyataan yang tidak valid dan melakukan pengujian validitas ulang maka semua butir pertanyaan/pernyataan tentang Kinerja Guru adalah valid.

### 3.7.1.2 Uji Validitas Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_1$ )

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah disajikan pada Tabel 3.9 sebagai berikut.

Tabel 3.9 Hasil Pengujian Validitas Kuesioner Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

No Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.390		Valid
2	0.419		Valid
3	0.377		Valid
4	0.405		Valid
5	0.560		Valid
6	0.675		Valid
7	0.455		Valid
8	0.678		Valid
9	0.738		Valid
10	0.768		Valid
11	0.601		Valid
12	0.252		Tidak Valid
13	0.369		Valid
14	0.565		Valid
15	0.728		Valid
16	0.772		Valid
17	0.407		Valid
18	0.669		Valid
19	0.641		Valid
20	0.541		Valid
21	0.307	0.361	Tidak Valid
22	0.531		Valid
23	0.800		Valid
24	0.736		Valid
25	0.577		Valid
26	0.731		Valid
27	0.548		Valid
28	0.510		Valid
29	0.583		Valid
30	0.391		Valid
31	0.731		Valid
32	0.246		Tidak Valid
33	0.768		Valid
34	0.317		Tidak Valid
35	0.736		Valid
36	0.366		Valid
37	0.321		Tidak Valid
38	0.345		Tidak Valid
39	0.351		Tidak Valid
40	0.448		Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan Tabel 3.9 menunjukkan bahwa terdapat 7 butir pertanyaan /pernyataan tentang Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah adalah tidak valid karena nilai  $r$  Hitung  $< 0.361$  ( $r$  Tabel). Butir yang tidak valid adalah butir ke 12, 21, 32, 34, 37, 38 dan 39. Karena terdapat 7 butir pertanyaan/pernyataan yang tidak valid maka dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus butir yang tidak valid tersebut.

Tabel 3.10 Hasil Uji Ulang Kuesioner Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

No Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.390		Valid
2	0.419		Valid
3	0.377		Valid
4	0.405		Valid
5	0.560		Valid
6	0.675		Valid
7	0.455		Valid
8	0.678		Valid
9	0.738		Valid
10	0.768		Valid
11	0.601		Valid
12	0.369		Valid
13	0.565		Valid
14	0.728		Valid
15	0.772		Valid
16	0.407	0.361	Valid
17	0.669		Valid
18	0.641		Valid
19	0.541		Valid
20	0.531		Valid
21	0.800		Valid
22	0.736		Valid
23	0.577		Valid
24	0.731		Valid
25	0.548		Valid
26	0.510		Valid
27	0.583		Valid
28	0.391		Valid
29	0.731		Valid
30	0.768		Valid
31	0.736		Valid
32	0.366		Valid
33	0.448		Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2022

Setelah menghapus butir item yang tidak valid dan melakukan pengujian validitas ulang maka semua butir item kuesioner Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah adalah valid.

### 3.7.1.3 Uji Validitas Motivasi Kerja (X2)

Adapun hasil pengujian validitas terhadap kuesioner Motivasi Kerja disajikan pada Tabel 3.11

Tabel 3.11 Hasil Uji Validitas Kuesioner Motivasi Kerja

No Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.501	0.361	Valid
2	0.342		Tidak Valid
3	0.484		Valid
4	0.567		Valid
5	0.638		Valid
6	0.588		Valid
7	0.761		Valid
8	0.752		Valid
9	0.733		Valid
10	0.607		Valid
11	0.550		Valid
12	0.628		Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan data pada Tabel 3.11 dapat diketahui bahwa item nomor 2 pada kuesioner motivasi kerja dinyatakan tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data. Karena ada satu butir item yang tidak valid, dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus item yang tidak valid.

Tabel 3.12 Hasil Uji Validitas Ulang Kuesioner Motivasi Kerja

No Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.501	0.361	Valid
2	0.484		Valid
3	0.567		Valid
4	0.638		Valid
5	0.588		Valid
6	0.761		Valid
7	0.752		Valid
8	0.733		Valid
9	0.607		Valid
10	0.550		Valid
11	0.628		Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2022

Setelah menghapus butir item yang tidak valid dan melakukan pengujian validitas ulang, diperoleh semua butir item kuesioner Motivasi Kerja adalah valid.

### 3.7.1.4 Uji Validitas Kuesioner Budaya Organisasi (X3)

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner Budaya Organisasi tertera pada Tabel 3.13.

Tabel 3.13 Hasil Uji Validitas Kuesioner Budaya Organisasi

No Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0.614		Valid
2	0.663		Valid
3	0.504		Valid
4	0.595		Valid
5	0.691		Valid
6	0.589		Valid
7	0.688		Valid
8	0.696		Valid
9	0.575		Valid
10	0.666		Valid
11	0.616		Valid
12	0.419		Valid
13	0.602		Valid
14	0.713		Valid
15	0.691		Valid
16	0.606		Valid
17	0.637	0.361	Valid
18	0.579		Valid
19	0.652		Valid
20	0.592		Valid
21	0.568		Valid
22	0.614		Valid
23	0.639		Valid
24	0.756		Valid
25	0.564		Valid
26	0.663		Valid
27	0.777		Valid
28	0.722		Valid
29	0.632		Valid
30	0.432		Valid
31	0.630		Valid
32	0.685		Valid
33	0.594		Valid
34	0.639		Valid

Sumber: Data Olahan SPSS, 2022

Berdasarkan data pada Tabel 3.13 diketahui bahwa seluruh item pada kuesioner Budaya Organisasi dinyatakan valid, sehingga item nomor 1 sampai dengan nomor 34 dapat digunakan untuk pengambilan data.

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas memiliki pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah tepat (Sugiyono, 2010). Reliabilitas instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS 21. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat *Cronbach's Alpha* setelah itu diinterpretasikan dengan menggunakan derajat reliabilitas alat evaluasi menurut Guilford (1956). Kriteria reliabilitas soal dapat dikatakan reliabel dengan menggunakan teknik ini, jika koefisien reliabilitas ( $r_{11}$ )  $>$   $r$  tabel atau dapat juga menggunakan cara apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  berarti instrumen yang bersangkutan dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk mengambil data penelitian (Ghozali, 2001).

Kriteria derajat reliabilitas ( $r_{11}$ ) alat evaluasi menurut Guilford (1956):

$0,80 < r_{11} \leq 1,00$ ; derajat reliabilitas sangat tinggi

$0,60 < r_{11} \leq 0,80$ ; derajat reliabilitas tinggi

$0,40 < r_{11} \leq 0,60$ ; derajat reliabilitas sedang

$0,20 < r_{11} \leq 0,40$ ; derajat reliabilitas rendah

$0,00 < r_{11} \leq 0,20$ ; tidak reliabel

Berikut hasil pengujian reliabilitas instrument pada peneleitian ini:

Tabel 3.15 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

No	Variable	Cronbach Alpha	Standar Alpha	Keterangan
1	Kinerja Guru	0.831	0.361	Reliabel
2	Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	0.935		Reliabel
3	Motivasi Kerja	0.828		Reliabel
4	Budaya Organisasi	0.951		Reliabel

Sumber: Data Olahan SPSS, 2022

### 3.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan sarana prasarana terhadap kinerja guru. Analisis data yang digunakan adalah Analisis regresi berganda. Sebelum dilakukan analisis regresi berganda, maka dilakukan pengujian prasyarat. Adapun beberapa pengujian prasyarat tersebut sebagai berikut:

#### 3.8.1 Uji Prasyarat

##### 3.8.1.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas sangat penting, jika setiap pada masing-masing variabel tidak berdistribusi normal, maka pengujian hipotesis tidak bisa menggunakan statistik parametrik (Sugiyono, 2010). Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*, adapun langkah-langkah uji normalitas sebagai berikut.

1. Hipotesis
  - H<sub>0</sub>= sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal
  - H<sub>1</sub> = sampel berasal dari populasi yang berdistribusi tidak normal
2. Memasukkan data penelitian ke dalam program *SPSS versi 23.0 for windows* dengan menggunakan taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05.
3. Kriteria Uji: terima H<sub>0</sub> jika dan tolak H<sub>1</sub> jika nilai sig (p) dari *Kolmogorov-Smirnov* < 0,05

Kelebihan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* adalah uji ini lebih sederhana dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi diantara satu pengamat dengan pengamat lainnya.

##### 3.8.1.2 Uji Heteroskedastisitas

Tujuan uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linier. Pengujian heteroskedastisitas menggunakan teknik uji glejser. Kriteria uji pada uji heteroskedastisitas adalah jika nilai signifikansi  $\alpha > 0,05$ , maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan (H) ditolak, dan jika

nilai signifikansi  $\alpha < 0,05$ , maka terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan (H) diterima. Hipotesis dalam pengujian tersebut sebagai berikut.

$H_0$ : tidak terjadi gejala heteroskedastisitas

$H_1$ : terjadi gejala heteroskedastisitas

Kriteria pengujian terima hipotesis nol jika Asimtotik Significance  $> 0,05$ .

### 3.8.1.3 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas adalah uji untuk mengetahui kekuatan korelasi antar variabel bebas (independen) yang digunakan dalam penelitian. Gejala multikolinieritas dapat dideteksi dengan mengetahui nilai korelasi antar variabel bebas, apabila korelasi berpasangan antar variabel bebas lebih dari 0,8 maka terjadi multikolinieritas dalam regresi (Gujarati, 2004). Hipotesis pada pengujian tersebut sebagai berikut.

$H_0$ : Tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas

$H_1$ : Terjadi multikolinieritas antar variabel bebas

Kriteria pengujian yang digunakan adalah jika nilai korelasi  $< 0,8$ , maka tidak terjadi hubungan antar variabel bebas dan (H) diterima. Selain itu, Pengujian multikolinieritas ini dapat dilihat dari nilai *variance inflatio factor* (VIF). Antara variabel bebas dikatakan multikolineiritas apabila toleransinya  $< 0,1$  dan  $VIF > 10$ .

### 3.8.1.4 Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang ada merupakan persamaan linier atau berupa persamaan non linier. Kriteria uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melihat *linearity* pada tabel Anova, langkah-langkah uji linieritas sebagai berikut:

#### 1. Hipotesis

$H_0$  : pola sebaran variabel X dan variabel Y tidak membentuk garis linier

$H_1$  : pola sebaran variabel X dan variabel Y membentuk garis linier

#### 2. Memasukkan data penelitian ke dalam program *SPSS versi 23.0 for Windows* dengan menggunakan taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05.

Kriteria Uji: terima  $H_0$  jika nilai *sig. linearity* pada tabel Anova  $> 0,05$  dan terima  $H_1$  jika nilai *sig. linearity* pada tabel Anova  $< 0,05$ .

### 3.8.2 Uji Hipotesis

#### 3.8.2.1 Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi ini digunakan untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) yang diformulasikan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen

a = Harga Y ketika X = 0 (harga konstan).

b = Koefisien regresi.

X = Variabel independen

(Sujarweni, 2015).

Untuk mencari nilai a dan b digunakan rumus:

$$a = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Selanjutnya menguji hipotesis dengan ketentuan sebagai berikut:

Pengaruh X1, X2 dan X3 terhadap Y secara parsial (uji t)

- a.  $H_0 : = 0$ , artinya X1, X2 dan X3 secara parsial (sendiri-sendiri) tidak berpengaruh signifikan terhadap Y
- b.  $H_1 : \neq 0$ , artinya X1, X2 dan X3 secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh signifikan terhadap Y

Kaidah pengambilan keputusan:

- a. Jika  $\text{Sig } t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak
- b. Jika  $\text{Sig } t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima

Analisis regresi linier sederhana di atas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SPSS. Hasil analisis yang diperoleh dari SPSS kemudian dilakukan interpretasi dalam uji hipotesis.

### 3.8.2.2 Analisis Regresi Berganda

Regresi berganda berdasarkan pada hubungan fungsional atau hubungan sebab akibat variabel (X) terhadap variabel terikat (Y). Secara umum, rumus dari regresi berganda dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y = Kinerja guru

a = Nilai intercept/constant

b = Koefisien regresi variabel independen

X<sub>1</sub> = Keterampilan manajerial kepala sekolah

X<sub>2</sub> = Motivasi kerja

X<sub>3</sub> = Budaya Organisasi (Sugiyono, 2010)

Selanjutnya, uji signifikansi simultan dilakukan dengan uji F menggunakan rumus:

$$F = \frac{JK_{reg}/K}{JK_{res}/(n - k - 1)}$$

Keterangan:  $JK_{reg}$  : Jumlah Kuadrat Regresi  $JK_{res}$  : Jumlah Kuadrat Residu  $n$  : jumlah responden  $k$  : jumlah kelompok dengan  $F_t = F_{\alpha}(k : n - k - 1)$

Keterangan:  $\alpha$  : tingkat signifikansi  $k$  : banyaknya kelompok  $n$  : banyaknya responden Kriteria uji yaitu apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, sebaliknya jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_1$  diterima, dengan  $dk$  pembilang =  $k$ , dan  $dk$  penyebut =  $(n - k - 1)$ , sementara taraf signifikansinya  $\alpha = 0,05$

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 5.1.1 Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung. Ketika variabel keterampilan manajerial kepala sekolah meningkat, variabel kinerja guru cenderung meningkat, artinya semakin tinggi skor keterampilan manajerial kepala sekolah, semakin tinggi pula kinerja guru.
- 5.1.2 Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung. Ketika variabel motivasi kerja meningkat, variabel kinerja guru cenderung meningkat, artinya semakin tinggi skor motivasi kerja, semakin tinggi pula kinerja guru.
- 5.1.3 Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung. Ketika variabel budaya organisasi meningkat, variabel kinerja guru cenderung meningkat, artinya semakin tinggi skor budaya organisasi, semakin tinggi pula kinerja guru.
- 5.1.4 Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Bandar Lampung. Hal ini berarti jika keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi sepenuhnya diterapkan dengan baik, kinerja guru cenderung meningkat. Sebaliknya, jika keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi sepenuhnya tidak diterapkan dengan tidak baik, kinerja guru akan rendah.

## **5.2 Implikasi**

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan dari penelitian ini maka implikasi penelitian adalah SMP Negeri se-Kota Bandar Lampung perlu meningkatkan dan mengembangkan keterampilan manajerial kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya organisasi yang sesuai dengan karakteristik sekolah.

### **5.2.1 Meningkatkan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

Keterampilan manajerial kepala sekolah memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kota Bandar Lampung. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek keterampilan manajerial kepala sekolah terutama tiga keterampilan manajerial yaitu *conceptual skill*, *human skill*, dan *technical skill* dengan meningkatkan ketiga aspek tersebut dengan memberikan pelatihan kepada kepala sekolah.

### **5.2.2 Meningkatkan Motivasi Kerja**

Motivasi kerja memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kota Bandar Lampung. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru.

### **5.2.3 Meningkatkan Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kota Bandar Lampung. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek yang dapat meningkatkan kondisi budaya organisasi sekolah.

## **5.3 Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh saran yang ditunjukkan pada:

### **5.3.1 Kepala Sekolah**

Kepala sekolah sebaiknya memberikan upaya-upaya yang dapat meningkatkan kinerja guru dengan meningkatkan keterampilan manajerial kepala sekolah dan

motivasi kerja guru yang positif serta mengembangkan budaya organisasi yang ada.

- a) Melakukan pengkajian terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah, dengan mengembangkan keterampilan manajerial yang ideal dan efektif sehingga membuat guru lebih memiliki kinerja yang tinggi.
- b) Meningkatkan motivasi kerja guru yang positif dengan cara mengadakan pelatihan yang mendukung produktivitas guru dalam mengajar dan memberikan motivasi bagi para guru sehingga kinerja guru dapat meningkat.
- c) Mencari nilai-nilai budaya organisasi yang paling tepat dan dapat diterapkan di dalam organisasi sekolah. Setelah itu guru diberikan pelatihan untuk dapat menerapkan budaya organisasi tersebut secara baik dan benar.

### **5.2.2 Guru**

Setiap guru sebaiknya mendukung dalam membangun budaya organisasi yang baik, selain itu memiliki kesadaran tinggi dalam melaksanakan dan menyelesaikan peran dan tanggung jawabnya secara optimal sehingga kinerja guru meningkat menjadi lebih baik.

### **5.2.3 Peneliti Selanjutnya**

Hasil penelitian ini masih memiliki banyak keterbatasan, oleh karena itu perlu adanya penelitian lanjut dengan memperbaiki keterbatasan tersebut yaitu dalam hal:

- a) Jumlah sampel tidak hanya terbatas pada satu kabupaten/kota dengan memperluas cakupan wilayah penelitian maka hasil penelitian akan lebih berlaku secara luas
- b) Pendekatan yang digunakan pada penelitian selanjutnya sebaiknya dilengkapi dengan pendekatan kualitatif untuk memperdalam penelitian.
- c) Indikator-indikator pada variabel kinerja guru dapat disesuaikan dengan empat kompetensi dasar kinerja guru yaitu kompetensi pedagogik, sosial, pribadi dan professional.

- d) Instrumen pengumpulan data dalam penelitian dapat dilengkapi dengan wawancara sehingga data yang diperoleh dapat disesuaikan dengan keadaan yang sedang dialami guru.
- e) Pengisian angket dapat lebih ditekankan pada responden agar mengisi angket sebenar mungki sesuai dengan keadaan yang terjadi tanpa dipengaruhi factor-faktor lain.
- f) Peneliti lain untuk dapat meneliti variabel lain yang dapat mempengaruhi dan memperkuat atau memperlemah kinerja guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A. 2020. Relationship the Work Culture and Training Programs Within Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1).  
doi: <http://dx.doi.org/10.52155/ijpsat.v20.1.1727>
- Abdullah, Nor Hazana. 2015. Does Organizational Culture Mediate the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment?. *International Journal of Organizational Leadership*. 4: 18-32. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3330438>
- Akbar, M. A. 2019. Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah dan Iklim Psikologis Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lahat. *Studia Manageria*, 1(1): 47-56. Retrieved from <https://doi.org/10.19109/studiamanageria.v1i1.4151>
- Akdon. 2002. Identifikasi Faktor-Faktor Kemampuan Manajerial yang Diperlukan. dalam Implementasi School Based Management (SBM) dan Implikasinya terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.
- Ambarwatia, A., Florentinus, T. S., Rusdarti, R., & Rifai, A. 2019. Tantangan Guru Madrasah di Abad 21: Peningkatan Sumber Daya Manusia Guru Madrasah Berbasis Diklat di Era 4.0. In *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (PROSNAMPAS)*, 2,(1): 71-77. Retrieved from <https://proceeding.unnes.ac.id/index.php/snpasca/article/view/248>
- Amin, M. 2017. Sadar Berprofesi Guru Sains, Sadar Literasi: Tantangan Guru di Abad 21. *Research Report*. Retrieved from <http://research-report.umm.ac.id/index.php/research-report/article/view/967>
- Anamila, A., Nurkolis, N., & Roshayanti, F. (2021). Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah Di Smp Sub Rayon 2 Kabupaten Demak. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 10(1). doi:<https://doi.org/10.26877/jmp.v10i1.9429>
- Andayani, A. A., & Soehari, T. D. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Akademika*, 8(02), 129-145.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. 2018. The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers

- Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7): 19-29. Retrieved from <https://www.researchgate.net/profile/Manajemen-Pendidikan/publication/332264353>
- Ardiana, T. E. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK di Kota Madiun. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 17(2): 14-23. doi:<http://dx.doi.org/10.29040/jap.v17i02.11>
- Arianty, N. (2015). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2).
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ariratana, W., Sirisookslip, S., and Ngang, T. K. 2015. Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 186:331-336. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.016>
- Ariyanti, R. 2021. Pengaruh Motivasi Kerja Guru dan Pelatihan Organisasi Masyarakat dalam Pengembangan Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru SD Negeri Kecamatan Rupert. *Jurnal Al-Tatwir*, 8(2), 150-169. doi: <https://doi.org/10.35719/altatwir.v8i2.42>
- Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Mustikasiwi, A., Maesaroh, S., Mustofa, M., & Andriyani, Y. 2020. Impact of Hard Skills, Soft Skills and Organizational Culture: Lecturer Innovation Competencies As Mediating. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*. 2(1): 101-121. Retrieved from <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/419>
- Asterina, F., & Sukoco, S. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Disiplin Guru terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(2): 208-219. doi <https://doi.org/10.21831/jamp.v7i2.26743>
- Azhari, Z., & Syamsir. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja PNS Sekretariat DPRD Sumatera Barat. *Tingkap*, 8(1): 93–110. Retrieved from <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/tingkap/articl...>
- Aziizah, D. R., Wirawan, W., & Thalib, S. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekbank*, 1(2). Retrieved from <https://www.jurnal.akptahuna.ac.id/index.php/ekbank/article/view/7>

- Barnawi, dan Arifin, Mohammad. 2012. Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Profesional. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Berkah, J. 2017. Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi di Madrasah. *Sosio E-Kons*, 6(1).
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., and Van Reenen, J. 2015. Does Management Matter in Schools?. *The Economic Journal*, 125(584): 647-674.  
doi:<https://doi.org/10.1111/eoj.12267>
- Brooks, I. 2006. *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation* Financial Times Prentice Hall.
- Chamundeswari, S. 2016. Job Satisfaction and Performance of School Teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , 420-428. doi: <http://dx.doi.org/10.30998/sosioekons.v6i1.1714>
- Cowan, J., and Goldhaber, D. 2016. National Board Certification and Teacher Effectiveness: Evidence from Washington State. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 9(3): 233-258.  
doi:<https://doi.org/10.1080/19345747.2015.1099768>
- Dapodikmen. 2021. *Guru SMP Negeri Kota Bandar Lampung*.  
<https://dapo.kemdikbud.go.id/guru/2/126000>. diakses pada tanggal 10 November 2021 pukul 20.30 WIB.
- Depdiknas. 2004. *Pengembangan Perangkat Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Ditjen Dikti, Bagian Proyek P2TK.
- Depdiknas. 2005. *Managemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: -
- Depdiknas. 2006. *Alat Penilaian Kinerja Guru*
- Depdiknas. 2007. *Standar Isi Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Dirjen Dikti Depdiknas.
- Dewi, R. S. 2018. Kemampuan Profesional Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(1), 150-159. doi: <https://doi.org/10.17509/jap.v25i1.11581>
- Djamarah, Syaiful Bahri. 2002. *Psikolog Belajar*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- Diwiyani, D., & Sarino, A. 2018. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru sebagai Determinan Kinerja Guru. *Manajerial: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, 17(1): 83-94.  
doi:<https://doi.org/10.17509/manajerial.v17i1.9763>
- Elliott, K. 2015. Teacher performance appraisal: More about performance or development?. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 40(9):102-116. Retrieved from  
<https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.490666162557912>

- Ertosun, O. G., & Adiguzel, Z. 2018. Leadership, personal values and organizational culture. In *Strategic design and innovative thinking in business operations* (pp. 51-74): Springer.
- Fauzi, M. 2015. *Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour di SMA Negeri 1 Pemekasan*. (Disertasi). Universitas Jember. Jawa Timur.
- Febriantina, S., Lutfiani, F. N., & Zein, N. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Tadbir Muwahhid*, 2(2), 120-131.
- Fitria, H. 2018. The Influence of Organizational Culture and Trust Through The Teacher Performance in The Private Secondary School in Palembang. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7): 82-86. Retrieved from [www.ijstr.org](http://www.ijstr.org)
- Foster & Seeker. 2001. *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: PT.Toko Gunung Agung Tbk.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giantoro, H. M., Haryadi, H., & Purnomo, R. 2019. Pengaruh Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri di Kabupaten Purbalingga. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 21(2).  
doi: <https://doi.org/10.21831/jptk.v22i2.8931>
- Gibson, James L, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, & Robert Konopaske. 2012. *Organizational Behavior, Structure, Process 14 Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Gita, N., Kustiani, L., & Firdaus, R. M. 2018. Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah, disiplin kerja, dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru. *Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi*, 3(2).  
doi: <https://doi.org/10.21067/jrpe.v3i2.3805>
- Guilford, J.P. 1956. *Fundamental Statistic in Psychology and Education. 3rd Ed.* New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Gujarati. 2004. *Basic Econometrics Fourth Edition*. The McGraw-Hill Companies.
- Hafid, M. 2017. Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah dan Madrasah di Lingkungan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 1(2): 293-314.  
doi:<https://doi.org/10.35316/jpii.v1i2.55>
- Hamzah B. Uno. 2012. *Teori Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamdani, D. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri 1 Kota

- Sungai Penuh. *Kolektivita*, 1(001): 1-6. Retrieved from <http://ejournal.stie-sak.ac.id/index.php/61201/article/view/61>.
- Hamdi, Asep Saeful. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish
- Handayani, E., Lian, B., & Rohana, R. 2020. Kinerja Guru Ditinjau Dari Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *JMKSP Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 6(1):77-87. doi:<http://dx.doi.org/10.31851/jmksp.v6i1.3981>
- Hanif, R. 2010. Role of Self Efficacy in Teacher Stress And Job Performance of Women School Teachers. *ISPA Colloquim (ISPA)*. Retrieved January, 2, 2012.
- Harefa, D. 2020. Pengaruh Persepsi Guru IPA Fisika Atas Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA di Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Education and Development*, 8(3), 112-112.
- Hartiwi, H., Anna Yu Kozlova, and Masitoh, F. 2020. The Effect of Certified Teacher and Principal Leadership Toward Teachers' Performance. *International Journal of Educational Review*, 2(1): 1-8. doi:<https://doi.org/10.33369/ijer.v2i1.10629>
- Hasan, M. N. 2017. Influence of Work Motivation, Leadership and Organizational Culture Principal of the Teacher Performance in Vocational School (SMK) Muhammadiyah, Rembang City, Central Java Province, Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 9(2): 36-44. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/234627685.pdf>
- Hatima, W. H. 2019. Hubungan Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Guru SMP Sederajat (*Survei di Kecamatan Pasarwajo Kabupaten Buton*). (Disertasi). Universitas Halu Oleo.
- Helmawati. 2014. *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skill*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Hersev, Paul, Et. Al. 1997. *Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*. Third Editsun, 1997). Englewood : Prentice-Hall, Inch.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. 1960. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hildebrandt, S. A., and Eom, M. 2011. Teacher Professionalization: Motivational Factors And The Influence Of Age. *Teaching and Teacher Education*, 27(2): 416-423. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.09.011>
- Hidayah, Nur. 2016. *Analisis Quick Count Metode Multistage Random Sampling dengan Estimasi Konfidensi Interval Menggunakan Metode Bayes (Studi Kasus: Quick Count Pemilihan Presiden 9 Juli 2014 oleh Lembaga Survei Indonesia)*. (Dissertation). Universitas Negeri Semarang. Semarang

- Hidayatun. 2007. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Unggaran Kabupaten Semarang. (Tesis). Universitas Negeri Semarang. Semarang.
- Hotimah, H. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi Dan Budaya Sekolah Terhadap Kompetensi Profesional Guru Di MAS Se-Kecamatan NATAR. (Disertasi). Universitas Lampung.
- Indajang, K., Jufrizen, J., dan Juliandi, A. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi dan Kinerja Guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial*, 12(2): 393-406. doi: <https://doi.org/10.24114/jupiis.v12i2.17881.g14291>
- Ivancevich, Jhon M., Robert Konopaske, & Michael T. Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta. Erlangga.
- Jex, Steve M & Thomas W. Britt. 2008. *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New Jersey: John Wileys and Sons, Inc.
- Kaiman, Arafat, Y., & Mulyadi. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(2): 283–289. doi:<https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.33>
- Kadiyono, A. L., Sulistiobudi, R. A., Haris, I., Wahab, M. K. A., Ramdani, I., Purwanto, A., . . . Nuryansah, M. 2020. Develop leadership style model for indonesian teachers performance in Education 4.0 era. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 363-373. doi:10.31838/srp.2020.9.52
- Kamaludin, U. A., & Alfian, M. 2010. *Etika Manajemen Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Karweti, E. 2010. Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SLB di Kabupaten Subang. *Jurnal penelitian pendidikan*, 11(2): 77-89. Retrieved from <http://jurnal.upi.edu/file/7-Engkay.pdf>
- Kasmir. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: Rajawali Pers.
- Katz, R. L. 1955. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1): 33-42.
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. Organizations and The System Concept. *Classics of organization theory*, 80: 480.
- Kementerian Pendidikan Nasional. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. 2010. Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru). Jakarta. [www.bermutuprofesi.org](http://www.bermutuprofesi.org).
- Khan, F., & Haseeb, M. 2017. Analysis of teacher training education program: A comparative study of Indonesia, Malaysia and Pakistan. *Paradigms*, 11(1): 13.

- Khan, A., Shah, I. M., Khan, S., & Gul, S. (2012). Teachers' stress, performance & resources. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 2(2), 10-23. Retrieved from [ww.irssh.com](http://ww.irssh.com)
- Kreitner, dkk. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusumadewi, R. F., Yustiana, S., dan Nasihah, K. 2020. Menumbuhkan Kemandirian Siswa selama Pembelajaran Daring sebagai Dampak Covid-19 di SD. *Jurnal Riset Pendidikan Dasar (JRPD)*, 1(1).  
doi: 10.30595/v1i1.7927
- Luthans, Fred. 2007. *Organization Behaviour*. Jakarta: Erlangga.
- Maduka, C. E., & Okafor, O. (2014). Effect of motivation on employee productivity: A study of manufacturing companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(7), 137-147. Retrieved from <https://www.arcjournals.org/>
- Mahmud, A. 2008. Pengaruh Motivasi Terhadap Minat Mahasiswa untuk Mengikuti Pendidikan Profesi. *Dinamika Pendidikan*, 3(1).  
Doi: <https://doi.org/10.15294/dp.v3i1.431>
- Mahmudah, Ai Noer M, & Sarino. 2016. Organizational Culture and Motivation as Predictors of Teacher Performance at Vocational High School. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 15. Retrieved from <http://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper/article/view/00000>
- Mangkunegara, Anwar P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kespuluh*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- 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 & Entrepreneurship*, 5(2): 97-107.
- Maslow, A. H. 1943. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Maslowski, R. 2006. A review of inventories for diagnosing school culture. *Journal of educational administration*.
- Masrukhin, M. 2018. Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Komite Sekolah terhadap Budaya Organisasi Dan Efektifitas Penyelenggaraan Sekolah. *EDUKASIA STAIN Kudus*, 13(1): 105-126.
- McClelland, D. C. 1987. *Human motivation*. CUP Archive.
- McShane, Steven L., Von Glinow and Mary Ann. 2008. *Organizational behavior .edisi keempat*. USA: McGRAW hill-International.
- Miyono, N., dan Taukhid, H. 2019. Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Bonang Kabupaten Demak. *Media Penelitian Pendidikan:*

- Jurnal Penelitian dalam Bidang Pendidikan dan Pengajaran*, 13(1): 87-96.  
doi: <https://doi.org/10.26877/mpp.v13i2.1787>
- Mullins, Laurie J. 2010. *Management & Organizational Behavior*. Ninth Edition. England: Prentice Hall.
- Multazam, U. 2017. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya Bagi Kinerja Guru. *Ta'dibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2):22-40. Retrieved from <http://e-jurnal.stail.ac.id/index.php/tadibi/article/download/26/27>
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran yang Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Musfiqon. 2012. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakaraya.
- Neraca Pendidikan Daerah. 2019. *Data UKG Provinsi Lampung*. <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>. diakses pada tanggal 3 November 2021 pukul 19.30 WIB.
- Muhadjir, Noeng. 2000. *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Northouse, P. G. 2015. *Leadership: Theory And Practice*. Sage Publications
- Nugroho, P., & Imron, I. 2020. Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kualitas Kinerja Guru. In *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan*, 2: 576-580. Retrieved from <http://prosiding.unma.ac.id/index.php/semnasfkip/article/view/366>
- Nurkholis, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia.
- Nurrochmah, S., dan Sontani, U. T. 2020. Kontribusi Kompetensi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*, 5(1): 14-30. doi: <https://doi.org/10.17509/jpm.v5i1.25848>
- OECD. 2009b. *Teacher Evaluation: A Conceptual Framework and Examples of Country Practices*. Paris: OECD.
- Paturusi, A. 2017. Contributions of Leadership Style, Managerial Skills of Principals and Compensation to The Performance of Teachers.
- Perawironegoro, D. 2018. *The Relationship between Organizational Structure and Organizational Culture with Teacher Performance in Pesantren*. Paper presented at the 3rd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2018).
- Pratiwi, Suryani Dewi. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah Menurut Persepsi Guru, dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*. Universitas Sebelas Maret Surakarta, Vol. 1 No. 1

- Pratiwi, N. dan Negara, I. 2021. Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di SD Gugus I Tegallalang Tahun Ajaran 2020/2021. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*, 5(1). doi: <http://dx.doi.org/10.23887/jppp.v5i1.32884>
- Purwanto. 2007. *Instrumen Penelitian Dan Pendidikan Pengembangan dan Pemanfaatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Purwanto, A., Asbari, M., Pramono, R., Senjaya, P., Hadi, A. H., dan Andriyani, Y. 2020. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar dengan Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi sebagai Mediator. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1): 50-63. Retrieved from <https://ummaspul.e-journal.id/edupsyscouns/article/view/412>
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior Concept, Controversies and Applications, 6th edition, Englewood Cliffd*. NJ: Prentice Hall Inc.
- Robbins, Stephen P. 1998. *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia Cetakan Ke 2*. Jakarta : Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P., 2003. *Organization Behavior, 9th edition. (Perilaku Organisasi, edisi ke 9), edisi Indonesia. Alih Bahasa Tim Indeks*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2008. *Organizational Behavior. 12<sup>th</sup> ed*. Saduran Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rasyid. Jilid I dan II. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen, P. 2006. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Drs. Benjamin Molan). Edisi Bahasa Indonesia. Klaten: PT Intan Sejati.
- Robbins, S. & Coulter, M. 2012. *Management*. Eleventh edition. Prentice Hall.
- Roemintoyo, R., Tauhid, H., Miyono, N., and Budiarto, M. K. 2021. Contribution Factors in Affecting Teacher Performance: Principal Managerial Skills and Work Motivation. *Journal of Education Technology*, 5(2). doi:<http://dx.doi.org/10.23887/jet.v5i2.34687>
- Roscoe, J. T. 197). *Fundamental Research Statistics For The Behavioural Sciences*. (2nd ed.) New York: Holt Rinehart & Winston.
- Sadirman. 2005. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja grafindo Persada.
- Saragih, R. S., & Simarmata, H. M. P. 2018. Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 19(2): 124-134. doi:<http://dx.doi.org/10.30596%2Fjimb.v19i2.2146>
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. 2012. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sedgwick, P. 2015. *Multistage Sampling*. BMJ Statistic Endgames. 351: h4155.

- Setiyati, S. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 22(2):200-206. doi:<https://doi.org/10.21831/jptk.v22i2.8931>
- Siagian, Sondang. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: RinekaCipta.
- Siahaan, A., Rafida, T., & Batubara, K. 2020. Influence of Madrasah Head Leadership, Motivation and Madrasah Culture on Teacher Performance in Madrasah Aliyah Model 2 Medan. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(3): 2174-82. doi: <https://doi.org/10.33258/birci.v3i3.1150>
- Siregar, B. 2021. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. In *Prosiding Seminar Nasional Hasil Pengabdian Masyarakat: Kontribusi Perguruan Tinggi Dalam Pemberdayaan Masyarakat Di Masa Pandemi* (pp. 123-126). Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Negeri Medan. Web: <https://lppm.unimed.ac.id/prosiding/>.
- Siyoto, S., dan Sari, N. 2018. Aplikasi dan Teknik Survey Bidang Kesehatan.
- Sudarman, W., Eddy, S., and Lian, B. 2021. The Influence of Leadership and Work Motivation on Teacher Performance. *International Conference on Education Universitas PGRI Palembang (INCoEPP 2021)*. Atlantis Press, 120-127.
- Soedarmo, U. R., dan Herman, M. 2018. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah: Studi di SMP Negeri 1 Cihaurbeuti Kabupaten Ciamis. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 1(2), 99-106.
- Sudirman, S., & Bokingo, A. H. 2017. Teachers of The Year: Kinerja Guru dalam Bingkai Perkembangan Pendidikan Abad 21. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Berkemajuan dan Menggembirakan (The Progressive & Fun Education Seminar) ke-2*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11617/9563>
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung : Alfabeta
- Suhardan, Dadang. 2006. *Supervisi Bantuan Professional (Layanan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran)*. Bandung: Mutiara Ilmu.
- Sujarweni, Wiratna. 2015. *Statistika Untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Sukendar, Nur C. E. 2013. Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 2(1). Doi: <https://doi.org/10.26877/jmp.v2i1.409>

- Sukiyanto, S., & Maulidah, T. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Guru dan Karyawan. *Jurnal Pendidikan Edutama*, 7(1): 127-142. Retrieved from <http://ejurnal.ikipgribojonegoro.ac.id/index.php/JPE>
- Sulfemi, W. B. 2020. Pengaruh Rasa Percaya Diri dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2): 157-179. doi:<https://doi.org/10.31538/ndh.v5i2.557>
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Suparno, A. 2013. Kontribusi Pelatihan Guru, Iklim Organisasi dan Persepsi Guru tentang Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Keterampilan Guru dalam Pembelajaran SMKN Kota Semarang. *Jurnal Varidika*, 25(1). doi: 10.23917/varidika.v25i1.719
- Suratman, B., Wulandari, S. S., Nugraha, J., & Narmaditya, B. S. 2020. Does Each Certification Promote Work Motivation And Teacher Performance? A Lesson From Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(10): 516-525. Retrieved from [https://www.ijicc.net/images/vol11iss10/111047\\_Suratman\\_2020\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/vol11iss10/111047_Suratman_2020_E_R.pdf)
- Suryadi, R. N. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Di Kota Makassar. *Indonesian Journal of Economics, Entrepreneurship, and Innovation*, 1(1), 14-28. Retrieved from <https://journal.ilinstitute.com/IJoEE>
- Sunyoto, Danang. 2013. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Swiderski, Michael. 2006. *Soft and Conceptual Skills: The Often Overlooked Components of Outdoor Leadership*. California: Cal Poly State University.
- Tampubolon, Manahan P. 2004. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Tan, C. Y. 2018. Examining School Leadership Effects On Student Achievement: The Role Of Contextual Challenges And Constraints. *Cambridge Journal of Education*, 48(1): 21–45. doi:<https://doi.org/10.1080/0305764X.2016.1221885>.
- Tantawy, N. 2020. Investigating teachers' perceptions of the influence of professional development on teachers' performance and career progression. *Arab World English Journal (AWEJ) Volume*, 11. doi:<https://dx.doi.org/10.24093/awej/vol11no1.15>
- Terzi, Ali Riza. 2016. Teachers Perception of Organizational Culture and Trust Relation. *International Journal of organizational leadership*, 5: 338-347. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3333046>

- Thoha, Miftah. 2012. *Kepemimpinan dalam Manajemen, Edisi Pertama, Cetakan Kedua Belas*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Usman, Husaini. 2014. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Angkasa, 2014.
- Vadhillah, S., & Bashori, B. 2020. Tingkat Pengetahuan Mahasiswa tentang Esensi Jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN Imam Bonjol Padang. *Prosiding Seminar Nasional Universitas Islam Syekh Yusuf*, 1(1): 877–883.
- Watkiss, S., Ambulance, R. S. J., & CV21, W. 2004. A Study of the Motivations for Members of a Volunteer Organisation. *WatkissOnline. Warwickshire, England: Watkiss S., Retrieved Dec, 11, 2004.*
- Watson, David L., Ronal G., & Tharp. 2014. *Self-Directed Behavior, Self Modification for Personal Adjustment 10 edition*. California: Brook/Cole Publishing Company.
- Weinstein, J., and Muñoz, G. 2014. When Duties are Not Enough: Principal Leadership and Public or Private School Management in Chile 1. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(4): 651–670. doi:<https://doi.org/10.1080/09243453.2013.792850>..
- Wibowo, A., dan Saptono, A. 2017. Kepemimpinan Intrapreneurship, Budaya Sekolah dan Kinerja Inovasi Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB)*, 5(2): 176-193. doi:<https://doi.org/10.21009/JPEB.005.2.5>
- Widoyoko, S. E. P., & Rinawat, A. 2012. Pengaruh Kinerja Guru terhadap Motivasi Belajar Siswa. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 5(2). doi: <https://doi.org/10.21831/cp.v5i2.1563>
- Widoyoko. 2012. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori: Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta :Penerbit Salemba
- Yukl, Gary. 1994. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Zakharia, F. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Yadika 3 Tangerang. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, 3(1): 1-7.
- Zamroni. 2011. *Pendidikan Demokrasi pada Masyarakat Multikultural*. Yogyakarta: Gavin Kalam Utama.
- Zuchdi, D. 2011. *Pendidikan Karakter dalam Perspektif Teori dan Praktik*. Yogyakarta: UNY Press.