

**HUBUNGAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN  
BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA GURU  
DI MAN 01 INDRAGIRI HILIR RIAU**

**OLEH**

**LINARDO PRATAMA  
NIM: 17711007**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2019**

**HUBUNGAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN  
BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA GURU  
DI MAN 01 INDRAGIRI HILIR RIAU**

Tesis

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk  
memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan  
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Linardo Pratama

NIM 17711007

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2019**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul "**Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru Di Man 01 Indragiri Hilir Riau**" ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, 30 Desember 2019

Pembimbing I



Dr. H. Agus Maimun, M.Pd  
NIP. 196504031998031002

Pembimbing II



Dr. Sri Harini, M.Si  
NIP. 197310142001122002

Malang, 30 Desember 2019

Mengetahui,

Ketua Program Magister MPI



Dr. Wahidmurni, M.Pd.Ak  
NIP. 196903032000031002

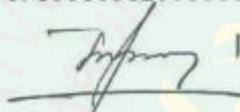
## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul **“Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru Di Man 01 Indragiri Hilir Riau”** ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 13 Januari 2020.

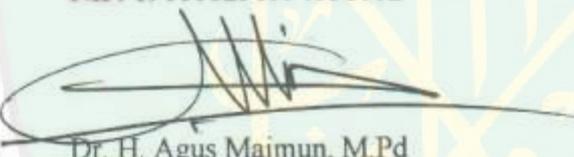
Dewan Penguji,

  
Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd  
NIP. 1980010012008011016

Ketua

  
Dr. H. Syamsul Hady, M.A  
NIP. 196608251994031002

Penguji Utama

  
Dr. H. Agus Maimun, M.Pd  
NIP. 196504031998031002

Anggota

  
Dr. Sri Harni, M.Si  
NIP. 197310142001122002

Anggota

Mengetahui  
Direktur Pascasarjana,



Prof. Dr. H. Hani Sumbulah, M.Ag  
NIP. 19710826 199803 2 002

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini;

Nama : Linardo Pratama  
NIM : 17711007  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Judul Penelitian : Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau

Menyatakan bahwa "Tesis" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Adalah hasil karya sendiri dan bukan duplikasi karya orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian terbukti terdapat unsur-unsur duplikasi dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia bertanggungjawab untuk diproses sesuai dengan perundang undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Malang, 30 Desember 2019

Hormat Saya,



Linardo Pratama

NIM. 17711007

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ  
وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ وَاصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ. أَمَّا بَعْدُ

Puji dan syukur Allhamdulillah, peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya kepada peneliti sehingga dapat menyusun dan menyelesaikan tesis yang berjudul “Hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau” ini guna memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd).

Shalawat beriring salam semoga Allah SWT curahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW, yang telah menyampaikan risalah Allah SWT sebagai pedoman hidup umat manusia, dan semoga diyaumul hisab nanti kita mendapat syafaat dari beliau. *Amin ya robbal alamin.*

Disini peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan tak terhingga yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini. Dengan ucapan *jazakumullah ahsanul jaza'*, khususnya kepada:

1. Ibu dan Ayah (M. Tando. SH dan Dra. Maesaroh (Almarhumah) tercinta semoga rahmat dan inayah-nya selalu tercurahkan kepada mereka yang telah mendidik, mendo'akan dan merawat penulis sejak kecil sampai sekarang dengan penuh rasa cinta dan kasih sayang.

2. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Dan para Pembantu Rektor, atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama peneliti menempuh studi.
3. Ibu Prof. Dr. Umi Sumbulah, M. Ag selaku direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
4. Bapak Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. Selaku ketua Program Studi dan Ibu Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M. Pd selaku sekretaris Program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Atas segala motivasi, koreksi dan kemudahan layanan selama studi.
5. Bapak Dr. H. Agus Maimun, M. Ag selaku pembimbing utama dan Ibu Dr. Sri Harini, M. Si selaku Pembimbing pendamping yang telah banyak membimbing dan memberikan petunjuk serta arahan kepada peneliti dalam menyusun tesis ini.
6. Bapak Drs. Abdullah, M. Pd.I selaku Kepala MAN 01 Indragiri Hilir Riau yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
7. Bapak dan ibu dosen UIN Malang yang tidak bisa peneliti sebutkan namanya satu persatu namun tidak mengurangi rasa hormat dan ta'dhim peneliti kepada beliau semua, terima kasih atas ilmu yang diberikan.
8. Semua pihak yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam pengambilan data penelitian ini di MAN 01 Indragiri Hilir Riau.

Akhirnya peneliti berharap, semoga Tesis ini berguna dalam menambah wawasan peneliti dan juga semoga bermanfaat untuk adik-adik tingkat yang

nantinya dapat diajukan refrensinya dalam membuat Tesis yang lebih baik. Dan peneliti berdo'a semoga semua kebaikan budi mereka yang membantu peneliti dinilai sebagai amal shaleh dan mendapat balasan dari Allah SWT. Peneliti menyadari bahwa karya ini9 masih jauh dari kata sempurna, karena itu saran dan kritik sangat diharapkan demi kesempurnaan dalam membuat Tesis.

*Alhamdullilahirabbil alamin.....*

Matang, 30 Desember 2019  
Peneliti

  
Linardo Pratama  
NIM. 1771100

Linardo Pratama  
NIM. 1771100

## PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan Segenap Jiwa dan Ketulusan Hati Ku Persembahkan Karya ini Kepada :

1. Kedua orang tua ku yang sangat ku sayangi dan ku cintai, Ayahanda M. Tando. SH Almarhumah ibunda Maesaroh yang telah membesarkan ku dengan do'a dan kasih sayang.
2. Kakek ku Abdul muluk Saleh dan Nenek ku atas bimbingan dan nasehatnya yang diberikan kepada ku.
3. Kakak sepupuku ku Thomas Hendikawan S. Sy, yang tiada letihnya memberi dorongan , motivasi hingga selesai studi dan tesis ku ini,
4. Adik ku Tercinta Virnanda Dwi Pratama S.Pd yang selalu mewarnai hari-hari ku dengan penuh canda tawa.
5. Untuk masa depanku Khal Isnaya, M. Pd yang selalu ada menemaniku dan menyemangatiku disaat suka maupun duka, dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Sahabat-sahabatku ucapkan terima kasih kalian semua kawan-kawan seperjuangan di Program Studi Magister MPI angkatan 2017/2018 yang selalu setia menemani dan saling berbagi ilmu dan pengalaman demi kesuksesan di hari esok.
7. Sahabat-sahabat saya baik di malang, kerinci ataupun diluar malang, khususnya Arifka Mahmudi, Deko Sandra, Muhammad Ilham, Muhammad Daniel, Fuad Hasan, yang telah memberikan masukan dan dorongan dalam menyelesaikan tesis ini

## MOTTO

إِنَّ عَلَيْنَا جَمْعَهُ وَقُرْءَانَهُ ﴿١٧﴾ فَإِذَا قَرَأْنَهُ فَاتَّبِعْ قُرْءَانَهُ ﴿١٨﴾

Artinya : *sesungguhnya kami yang akan mengumpulkan (didadamu) dan memebacakannya Apabila kami telah selesai membacakannya maka ikutilah bacaannya itu. (Q.s. Al-Qiyamah: 17-18)*



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Halaman Judul.....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan Tesis.....	iii
Lembar Pernyataan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Persembahan.....	viii
Motto.....	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
Abstrak.....	xv
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Penelitian .....	10
E. Hipotesis Penelitian .....	11
F. Ruang Lingkup Penelitian.....	12
G. Originalitas Penelitian .....	12
H. Definisi Operasional .....	17

<b>BAB II</b>	<b>:</b>	<b>KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>20</b>
		A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah .....	20
		B. Budaya Organisasi .....	29
		C. Kinerja Guru .....	35
		D. Hubungan Antar Variabel .....	41
<b>BAB III</b>	<b>:</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>48</b>
		A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	48
		B. Variabel Penelitian .....	49
		C. Populasi Dan Sampel .....	51
		D. Pengumpulan Data .....	52
		E. Instrumen Penelitian .....	53
		F. Metode <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	56
<b>BAB IV</b>	<b>:</b>	<b>HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>67</b>
		A. Deskripsi Obyek dan Variabel Penelitian .....	67
		B. Evaluasi Model Pengukuran .....	81
		C. Pengujian Hipotesis .....	97
<b>BAB V</b>	<b>:</b>	<b>PEMBAHASAN.....</b>	<b>100</b>
		A. Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala sekolah Dengan Kinerja Guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau.....	100
		B. Hubungan Budaya Oerganisasi Dengan KinerjaGuru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau .....	104
<b>BAB VI</b>	<b>:</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>108</b>
		A. Kesimpulan .....	108
		B. Implikasi Teoritis .....	110
		C. Saran .....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>			<b>115</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>			<b>119</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Perbedaan dan Persamaan Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya.....	16
3.1 Kuesioner Instrumen dan Variabel Penelitian.....	54
4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	72
4.2 Jumlah Responden Berdasarkan status kepegawaian (PNS/Non PNS).....	73
4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	74
4.4 Distribusi Frekuensi tentang Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	76
4.5 Distribusi Frekuensi tentang Budaya Organisasi.....	78
4.6 Distribusi Frekuensi tentang Kinerja Guru.....	80
4.7 Hasil Outer VIF Second Order.....	86
4.8 Signifikansi Outer Weight.....	87
4.9 Nilai Outer VIF Value First Order.....	90
4.10 Signifikansi Outer Weight pada First Order.....	92
4.11 Inner VIF Values.....	93
4.12 Distribusi Frekuensi tentang Kinerja Guru.....	94
4.13 Koefisien Determinasi.....	95
4.14 Affect Size ( $F^2$ ).....	96
4.15 Relevansi Prediktif ( $Q^2$ ).....	97

4.16 Distribusi Frekuensi tentang Kinerja Guru.....	97
---	----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka berpikir penelitian.....	47
3.1 Analisis Antara Variabel Independen (X) dan variabel Dependen (Y).....	50
3.2 Pengujian Relevansi Outer Loading.....	59
3.3 Menilai tingkat <i>collinearity</i> dalam model pengukuran formatif.....	62
3.4 <i>Significance And Relevance of Outer Weight</i> .....	64
3.5 Prosedur Model Pengukuran Struktural.....	65
4.1 Diagram Jumlah Responden Jenis Kelamin.....	72
4.2 Diagram jumlah responden berdasarkan status kepegawaian.....	73
4.3 Diagram jumlah responden berdasarkan status kepegawaian.....	74
4.4 Diagram Frekuensi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	76
4.5 Diagram Frekuensi Budaya Organisasi.....	78
4.6 Diagram Frekuensi Kinerja Guru.....	80

4.7 Kerangka Konseptual.....	85
4.8 Nilai Outer dan Inner setelah dilakukan bootsraping.....	99

#### DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Angket Penelitian
Lampiran 2	: Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1)
Lampiran 3	: Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Budaya Organisasi (X2)
Lampiran 4	: Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Kinerja Guru (Y)
Lampiran 5	: Nilai Outer dan Inner Model Run 1
Lampiran 6	: Nilai Outer dan Inner Model pada Run 2
Lampiran 7	: Nilai Outer dan Inner Model pada Run 3
Lampiran 8	: Nilai Outer dan Inner Model pada Run 4
Lampiran 9	: Dokumentasi Penelitian di MAN 01 Indragiri Hilir Riau
Lampiran 10	: Daftar Riwayat Hidup



**HUBUNGAN KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN  
BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA GURU  
DI MAN 01 INDRAGIRI HILIR RIAU**

Tesis

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk  
memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan  
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Linardo Pratama

NIM 17711007

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2019**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “**Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru Di Man 01 Indragiri Hilir Riau**” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, 30 Desember 2019

Pembimbing I



Dr. H. Agus Maimun, M.Pd  
NIP. 196504031998031002

Pembimbing II



Dr. Sri Harini, M.Si  
NIP. 197310142001122002

Malang, 30 Desember 2019

Mengetahui,

Ketua Program Magister MPI



Dr. Wahidmurni, M.Pd.Ak  
NIP. 196903032000031002

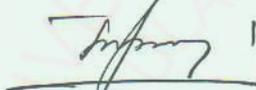
## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “**Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru Di Man 01 Indragiri Hilir Riau**” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 13 Januari 2020.

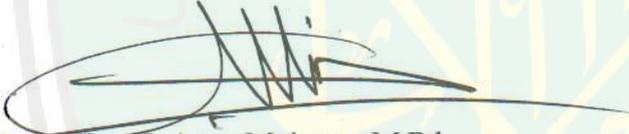
Dewan Penguji,

  
Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd  
NIP. 1980010012008011016

Ketua

  
Dr. H. Syamsul Hady, M.A  
NIP. 196608251994031002

Penguji Utama

  
Dr. H. Agus Maimun, M.Pd  
NIP. 196504031998031002

Anggota

  
Dr. Sri Harini, M.Si  
NIP. 197310142001122002

Anggota

Mengetahui  
Direktur Pascasarjana,



Prof. Dr. Hj. Umi Sumbulah, M.Ag  
NIP. 19710826 199803 2 002

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini;

Nama : Linardo Pratama  
NIM : 17711007  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Judul Penelitian : Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau

Menyatakan bahwa "Tesis" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Adalah hasil karya sendiri dan bukan duplikasi karya orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian terbukti terdapat unsur-unsur duplikasi dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia bertanggungjawab untuk diproses sesuai dengan perundang undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Malang, 30 Desember 2019

Hormat Saya,



Linardo Pratama

NIM. 17711007

## KATA PENGANTAR

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ  
وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ وَاصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ. أَمَّا بَعْدُ

Puji dan syukur Allhamdulillah, peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya kepada peneliti sehingga dapat menyusun dan menyelesaikan tesis yang berjudul “Hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau” ini guna memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd).

Shalawat beriring salam semoga Allah SWT curahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW, yang telah menyampaikan risalah Allah SWT sebagai pedoman hidup umat manusia, dan semoga diyaumul hisab nanti kita mendapat syafaat dari beliau. *Amin ya robbal alamin.*

Disini peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan tak terhingga yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini. Dengan ucapan *jazakumullah ahsanul jaza'*, khususnya kepada:

1. Ibu dan Ayah (M. Tando. SH dan Dra. Maesaroh (Almarhumah) tercinta semoga rahmat dan inayah-nya selalu tercurahkan kepada mereka yang telah mendidik, mendo'akan dan merawat penulis sejak kecil sampai sekarang dengan penuh rasa cinta dan kasih sayang.

2. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Dan para Pembantu Rektor, atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama peneliti menempuh studi.
3. Ibu Prof. Dr. Umi Sumbulah, M. Ag selaku derektur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ihrahim Malang. Atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
4. Bapak Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. Selaku ketua Program Studi dan Ibu Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M. Pd seklaku sekretaris Program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Atas segala motivasi, koreksi dan kemudahan layanan selama studi.
5. Bapak Dr. H. Agus Maimun, M. Ag selaku pembimbing utama dan Ibu Dr.Sri Harini, M. Si selaku Pembimbing pendamping yang telah banyak membimbing dan memberikan petunjuk serta arahan kepada peneliti dalam menyusun tesis ini.
6. Bapak Drs.Abdullah, M. Pd.I selaku Kepala MAN 01 Indragiri Hilir Riau yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
7. Bapak dan ibu dosen UIN Malang yang tidak bisa peneliti sebutkan namanya satu persatu namun tidak mengurangi rasa hormat dan ta'dhim peneliti kepada beliau semua, terima kasih atas ilmu yang diberikan.
8. Semua pihak yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam pengambilan data penelitian ini di MAN 01 Indragiri Hilir Riau.

Akhirnya peneliti berharap, semoga Tesis ini berguna dalam menambah wawasan peneliti dan juga semoga bermanfaat untuk adik-adik tingkat yang nantinya dapat diajukan refrensinya dalam membuat Tesis yang lebih baik. Dan peneliti berdo'a semoga semua kebaikan budi mereka yang membantu peneliti dinilai sebagai amal shaleh dan mendapat balasan dari Allah SWT. Peneliti menyadari bahwa karya ini9 masih jauh dari kata sempurna, karena itu saran dan kritik sangat diharapkan demi kesempurnaan dalam membuat Tesis.

*Alhamdulillahirabbil alamin.....*

Matang, 30 Desember 2019  
Peneliti

  
Lirardo Pratama  
NIM. 1771100

## PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan Segenap Jiwa dan Ketulusan Hati Ku Persembahkan Karya ini Kepada :

1. Kedua orang tua ku yang sangat ku sayangi dan ku cintai, Ayahanda M. Tando. SH Almarhumah ibunda Maesaroh yang telah membesarkan ku dengan do'a dan kasih sayang.
2. Kakek ku Abdul muluk Saleh dan Nenek ku atas bimbingan dan nasehatnya yang diberikan kepada ku.
3. Kakak sepupuku ku Thomas Hendikawan S. Sy, yang tiada letihnya memberi dorongan , motivasi hingga selesai studi dan tesis ku ini,
4. Adik ku Tercinta Virnanda Dwi Pratama S.Pd yang selalu mewarnai hari-hari ku dengan penuh canda tawa.
5. Untuk masa depanku Khal Isnaya, M. Pd yang selalu ada menemaniku dan menyemangatiku disaat suka maupun duka, dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Sahabat-sahabatku ucapkan terima kasih kalian semua kawan-kawan seperjuangan di Program Studi Magister MPI angkatan 2017/2018 yang selalu setia menemani dan saling berbagi ilmu dan pengalaman demi kesuksesan di hari esok.
7. Sahabat-sahabat saya baik di malang, kerinci ataupun diluar malang, khususnya Arifka Mahmudi, Deko Sandra, Muhammad Ilham, Muhammad Daniel, Fuad Hasan, yang telah memberikan masukan dan dorongan dalam menyelesaikan tesis ini

## MOTTO

﴿١٨﴾ فَإِذَا قَرَأْتَهُ فَاتَّبِعْ قُرْآنَهُ ﴿١٧﴾ إِنَّ عَلَيْنَا جَمْعَهُ وَقُرْآنَهُ

Artinya : *sesungguhnya kami yang akan mengumpulkan (didadamu) dan membacakannya Apabila kami telah selesai membacakannya maka ikutilah bacaannya itu. (Q.s. Al-Qiyamah: 17-18)*



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>Halaman Judul.....</b>	<b>i</b>
<b>Lembar Persetujuan.....</b>	<b>ii</b>
<b>Lembar Pengesahan Tesis.....</b>	<b>iii</b>
<b>Lembar Pernyataan.....</b>	<b>iv</b>
<b>Kata Pengantar.....</b>	<b>v</b>
<b>Persembahan.....</b>	<b>viii</b>
<b>Motto.....</b>	<b>ix</b>
<b>Daftar Isi.....</b>	<b>x</b>
<b>Daftar Tabel.....</b>	<b>xii</b>
<b>Daftar Gambar.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Daftar Lampiran.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Abstrak.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Hipotesis Penelitian.....	11
F. Ruang Lingkup Penelitian.....	12
G. Originalitas Penelitian.....	12
H. Definisi Operasional.....	17
<b>BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>20</b>
A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	20
B. Budaya Organisasi.....	29
C. Kinerja Guru.....	35
D. Hubungan Antar Variabel.....	41
<b>BAB III : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>48</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	48
B. Variabel Penelitian.....	49
C. Populasi Dan Sampel.....	51
D. Pengumpulan Data.....	52

E. Instrumen Penelitian .....	53
F. Metode <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	56
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>67</b>
A. Deskripsi Obyek dan Variabel Penelitian .....	67
B. Evaluasi Model Pengukuran .....	81
C. Pengujian Hipotesis.....	97
<b>BAB V : PEMBAHASAN .....</b>	<b>100</b>
A. Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala sekolah Dengan Kinerja Guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau .....	100
B. Hubungan Budaya Oerganisasi Dengan KinerjaGuru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau .....	104
<b>BAB VI : PENUTUP .....</b>	<b>108</b>
A. Kesimpulan .....	108
B. Implikasi Teoritis .....	110
C. Saran.....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>115</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>119</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1 Perbedaan dan Persamaan Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya .....	16
3.1 Kuesioner Instrumen dan Variabel Penelitian.....	54
4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	72
4.2 Jumlah Responden Berdasarkan status kepegawaian (PNS/Non PNS).....	73
4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	74
4.4 Distribusi Frekuensi tentang Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	76
4.5 Distribusi Frekuensi tentang Budaya Organisasi.....	78
4.6 Distribusi Frekuensi tentang Kinerja Guru.....	80
4.7 Hasil Outer VIF Second Order.....	86
4.8 Signifikansi Outer Weight.....	87
4.9 Nilai Outer VIF Value First Order.....	90
4.10 Signifikansi Outer Weight pada First Order.....	92
4.11 Inner VIF Values.....	93
4.12 Distribusi Frekuensi tentang Kinerja Guru.....	94
4.13 Koefisien Determinasi.....	95
4.14 Affect Size ( $F^2$ ).....	96
4.15 Relevansi Prediktif ( $Q^2$ ).....	97
4.16 Distribusi Frekuensi tentang Kinerja Guru.....	97

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1 Kerangka berpikir penelitian.....	47
3.1 Analisis Antara Variabel Independen (X) dan variabel Dependen (Y).....	50
3.2 Pengujian Relevansi Outer Loading.....	59
3.3 Menilai tingkat <i>collinearity</i> dalam model pengukuran formatif.....	62
3.4 <i>Significance And Relevance of Outer Weight</i> .....	64
3.5 Prosedur Model Pengukuran Struktural.....	65
4.1 Diagram Jumlah Responden Jenis Kelamin.....	72
4.2 Diagram jumlah responden berdasarkan status kepegawaian.....	73
4.3 Diagram jumlah responden berdasarkan status kepegawaian.....	74
4.4 Diagram Frekuensi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	76
4.5 Diagram Frekuensi Budaya Organisasi.....	78
4.6 Diagram Frekuensi Kinerja Guru.....	80
4.7 Kerangka Konseptual.....	85
4.8 Nilai Outer dan Inner setelah dilakukan bootsrapping.....	99

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Angket Penelitian
- Lampiran 2 : Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1)
- Lampiran 3 : Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Budaya Organisasi (X2)
- Lampiran 4 : Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Kinerja Guru (Y)
- Lampiran 5 : Nilai Outer dan Inner Model Run 1
- Lampiran 6 : Nilai Outer dan Inner Model pada Run 2
- Lampiran 7 : Nilai Outer dan Inner Model pada Run 3
- Lampiran 8 : Nilai Outer dan Inner Model pada Run 4
- Lampiran 9 : Dokumentasi Penelitian di MAN 01 Indragiri Hilir Riau
- Lampiran 10 : Daftar Riwayat Hidup

## ABSTRAK

**Linardo Pratama, 2019.** *Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau*, Tesis Magister, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing 1: Dr. H. Agus Maimun, M.Pd, Pembimbing 2: Dr. Sri Harini, M.Si

---

**Kata Kunci: Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Kinerja Guru**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru, sebagian diantaranya disiplin, pendidikan dan latihan, suasana kerja, kompensasi, kompetensi manajerial kepala sekolah, tanggung jawab, dan budaya organisasi. Dari beberapa faktor tersebut, peneliti mengambil dua faktor untuk penelitiannya yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi. Kompetensi manajerial kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien, menciptakan budaya organisasi dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif, dan mampu memberikan efek terhadap kinerja guru.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: (1) Hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau, dan (2) Hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau. Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, karena peneliti membutuhkan data-data dalam bentuk angka. Sedangkan metode dalam penelitian ini adalah korelasi, karena bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan atau tidak adanya hubungan di antara variabel bebas (kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi) dengan variabel terikat (kinerja guru). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang ada di MAN 01 Indragiri Hilir Riau. Sedangkan sampel dalam penelitian ini seluruh populasi sebanyak 70 guru. Analisis data menggunakan *Partial Least Square (PLS)* melalui program *Smart PLS* versi 3.0 pengukuran data meliputi *Outer Model* dan *Inner Model*, *Boostrapping*, serta *Blindfolding*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat hubungan positif signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru yang nilai P-Value <0,10 yaitu sebesar 0,039 dengan nilai koefisien sebesar 0,238 serta memiliki  $f^2 < 0,15$  yaitu sebesar 0,113 yang berarti hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru memiliki efek hubungan yang sedang, dan (2) terdapat hubungan positif signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru dengan nilai P-Value < 0,10 yaitu sebesar 0,000 dengan nilai koefisien sebesar 0,646, serta memiliki  $f^2 < 0,35$  yaitu sebesar 0,836 yang berarti hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru memiliki efek hubungan yang sangat besar.

## مستخلص البحث

ليناردو براتاما، ٢٠١٩. العلاقة بين كفاءة إداري رئيس المدرسة وثقافة المنظمة بإجراء المدرس في المدرسة الثانوية الإسلامية ١ إندراغيري هيلير رياو، رسالة الماجستير، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف ١: د. الحاج. أغوس ميمون، والمشرف ٢: د. سري هاريني.

### الكلمات المفتاحية: كفاءة إداري رئيس المدرسة، ثقافة المنظمة، إجراء المدرس

عدة العوامل التي تؤثر إجراء المدرس منها الانضباط، والتربية والتدريب، وحالة العمل، والتعويض، وكفاءة إداري رئيس المدرسة، والمسؤولية، وثقافة المنظمة. من عدة العوامل، الباحث أخذ العاملين لبحثه تعني كفاءة إداري رئيس المدرسة وثقافة المنظمة. كفاءة إداري رئيس المدرسة هي قدرة رئيس المدرسة في التنظيم وتطوير الموارد المدرسية لجعل بيئة التعلم الفعال والكفائي، وجعل ثقافة المنظمة ومناخ المدرسة الحالي والابتكاري، وجعل إعطاء الأثر على إجراء المدرس.

هذا البحث يهدف لشرح: (١) العلاقة بين كفاءة إداري رئيس المدرسة بإجراء المدرس في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ١ إندراغيري هيلير رياو، و (٢) العلاقة بين ثقافة المنظمة بإجراء المدرس في المدرسة الإسلامية الحكومية ١ في إندراغيري هيلير رياو. المدخل في هذا البحث هو الكمي، لأن الباحث يحتاج إلى البيانات بشكل الأعداد. بينما المنهج في هذا البحث هو دراسة العلاقة، لأن الهدف لمعرفة وجود العلاقة أو عدم العلاقة بين المتغير المستقل (كفاءة إداري رئيس المدرسة وثقافة المنظمة) بالمتغير التابع (إجراء المدرس). اجتمع في هذا البحث هو كل المدرسين الموجودين في المدرسة الإسلامية الحكومية ١ في إندراغيري هيلير رياو. بينما العينة في هذا البحث هي كل اجتمع يعني سبعون (٧٠) مدرسا. تحليل البيانات باستخدام *Partial Least Square (PLS)* خلال برنامج *Smart PLS* بصيغة ٣.٠ قياس البيانات يشتمل *Outer Model dan Inner Model, Bootstrapping, serta Blindfolding.*

نتيجة البحث تدل على أن: (١) وجود العلاقة الإيجابية الدلالية بين كفاءة إداري رئيس المدرسة بإجراء المدرس بتيجة  $P\text{-Value} < ٠,١٠$  هي ٠,٠٣٩، بنتيجة درجة ٠,٢٣٨، وملك  $f^2 < ٠,١٥$  هي ٠,١١٣، بمعنى العلاقة بين كفاءة إداري رئيس المدرسة بإجراء المدرس كلاهما تملكان أثر العلاقة المتوسطة، و (٢) وجود العلاقة الإيجابية الدلالية بين ثقافة المنظمة بإجراء المدرس بتيجة  $P\text{-Value} < ٠,١٠$  هي ٠,٠٠٠، بدرجة ٠,٦٤٦، وملك  $f^2 < ٠,٣٥$  هي ٠,٨٣٦، بمعنى العلاقة بين ثقافة المنظمة بإجراء المدرس كلاهما تملكان أثر العلاقة العليا.

## ABSTRACT

**Linardo Pratama, 2019.** *Correlation of Principal Managerial Competence and Organizational Culture with Teacher Performance in MAN 01 Indragiri Hilir Riau*, Master's Thesis, Islamic Education Management Study Program, Postgraduate UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Advisor 1: Dr. H. Agus Maimun, M.Pd, Advisor 2: Dr. Sri Harini, M.Si

---

**Keywords: Principal Managerial Competence, Organizational Culture, Teacher Performance**

There are several factors that affect teacher performance, such as discipline, education and training, work atmosphere, compensation, principal managerial competence, responsibility, and organizational culture. Two factors were utilized in this research, that are the principal managerial competence and organizational culture. Principal managerial competence is the ability of principals to organize and develop school resources to create an effective and efficient learning environment, create a conducive and innovative organizational culture and school climate, and be able to give an effect on teacher performance.

This research aims to explain: (1) The correlation between principals managerial competence with teacher performance in MAN 01 Indragiri Hilir Riau, and (2) The correlation between organizational culture with teacher performance in MAN 01 Indragiri Hilir Riau. Quantitative approach with correlation method was conducted to determine whether there is correlation between (principal managerial competence and organizational culture). with the dependent variable (teacher performance) or not. The population were all teachers in MAN 01 Indragiri Hilir Riau there numbering 70 teachers. And the sample at once. Data analysis used Partial Least Square (PLS) through the Smart PLS program version 3.0 data measurement including Outer Model and Inner Model, *Bootstrapping*, and *Blindfolding*.

The results showed that: (1) there was a significant positive correlation between the principal managerial competence with teacher performance with a P-Value  $<0.10$  which was 0.039 with a coefficient value of 0.238 and had  $f^2 <0.15$  which was 0.113, which means principal managerial competence with teacher performance has a moderate correlation effect, and (2) there is a significant positive correlation between organizational culture and teacher performance with a P-Value  $<0.10$  which is equal to 0,000 with a coefficient value of 0.646, and has  $f^2 <0,35$  that is equal to 0.836 which means organizational culture and teacher performance has a very large correlation effect.

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-latin dalam tesis ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut

### A. Huruf

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = s	ص = s	م = m
ج = j	ض = d	ن = n
ح = h	ط = ṭ	و = w
خ = kh	ظ = z	ه = h
د = d	ع = ʿ	ي = y
ذ = ḏ	غ = g	آ = ah
ر = r	ف = f	أ = at

### B. Vokal Panjang

Vokal (a) Panjang = â

Vokal (i) Panjang = ĭ

Vokal (u) Panjang = ŭ

### C. Vokal Dipotong

أُ = aw

أِي = ay

أُو = ŭ

أِي = ĭ

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Lembaga pendidikan merupakan lembaga yang mempunyai tujuan yaitu untuk pengembangan sikap, prilaku, serta membantu untuk membentuk karakter serta mencerdaskan seorang individu. Suatu lembaga pendidikan yang mempunyai mutu merupakan cerminan suatu kapasitas lembaga yang mampu menciptakan peserta didik yang mempunyai kualitas yang baik. Terdapat tiga faktor yang menjadi pengaruh terhadap mutu pendidikan antara lain sistem pendidikan, tenaga pendidik, kurikulum, tetapi semua faktor tersebut, tenaga pendidik sebagai salah satu faktor utama yang menentukan mutu pendidikan.

UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang guru dan dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta bernilai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan pembelajaran merupakan bentuk kinerja guru.<sup>1</sup>

Suroso mengungkapkan bahwa pendidik adalah suatu komponen dari pendidikan yang mempunyai suatu tanggung jawab dan mempunyai peran penting

---

<sup>1</sup> Undang-Undang Tentang Guru dan Dosen (Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 serta UU No. 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS), Bandung: Citra Umbara, 2006), hlm. 26.

menyelenggarakan sebuah lembaga.<sup>2</sup> Pendidik merupakan tenaga profesional, sesuai dari ungkapan Soekarno merupakan makhluk yang dapat membangun karakter, apabila di pandang dari segi agama merupakan khalifah Allah yang mempunyai kualitas intelektual, spiritual, mental, serta fisik yang diatas sari makhluk yang ada di bumi, sesuai dengan firman Allah dalam surah al-Mujadilah ayat 11 yaitu :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ  
 أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ



Artinya: “Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majlis”, Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu”, Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”.

Dalam ayat di atas jelas bahwa guru menempati derajat yang tinggi baik di dunia dan diakhirat, ini juga menjadi bukti eksistensi guru dalam kehidupan sehari-hari untuk ikut serta merubah tatanan kehidupan masyarakat atau peserta didiknya menjadi lebih baik.

Sebagaimana pendidik mempunyai sebuah kinerja msebagai ukuran pencapaian keberhasilan di sebuah lembaga pendidikan dan berperan penting untuk mencerdaskan karakter bangsa atau peserta didik sejalan dengan isi UUD serta pancasila. Kinerja guru berperan penting dalam proses peningkatan kualitas

<sup>2</sup> Suroso, *In Memoriam Guru Membangkitkan Ruh-ruh Pencerdasan* (Jogyakarta: Jendela, 2002), hlm. Vii.

pendidikan di suatu lembaga pendidikan, hal ini sebagai penunjang dari pembelajaran yang efektif.<sup>3</sup>

Kenyataannya dewasa ini di temui fakta bahwa masih banyak pendidik yang jarang mengevaluasi dari pada kinerjanya. Banyak guru dewasa ini yang melaksanakan tugas dan kewajiban selaku pendidik tidak sepenuh hati, sehingga mengakibatkan kinerja menjadi rendah dapat memicu rendahnya mutu pendidikan dan berefek kepada sumber daya yang menurun. Berdasarkan data UNESCO dalam Global Education Monitoring (GEM) Report 2016, pendidikan di Indonesia menempati peringkat ke-10 dari 14 negara berkembang dan kualitas guru menempati ukuran ke-14 dari 14 negara berkembang di dunia. Umlah guru mengalami peningkatan sebanyak 382% dari 1999/2000 menjadi sebanyak 3 juta orang lebih, sedangkan peningkatan jumlah peserta didik hanya 17%. Dari 3.9 juta guru yang ada, masih terdapat 25% guru yang belum memenuhi syarat kualifikasi akademik dan 52% di antaranya belum memiliki sertifikat profesi.<sup>4</sup> Namun nyatanya dengan jumlah guru yang banyak, kegiatan belajar yang optimal tidak dapat tercapai. Meningkatnya kuantitas guru tidak sejalan dengan kualitasnya.

Paparan di atas mengimplikasikan kinerja guru harus terus ditingkatkan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya mengemban amanat pendidikan seperti yang telah digariskan dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional. Berbagai upaya

---

<sup>3</sup> Slameto, dkk, "Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pelatihan Beserta Faktor Penentunya", *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, Vol. 27, No. 2, Desember 2017, hlm. 38.

<sup>4</sup> Aisyah Maura, Fakta Kualitas Guru Indonesia Yang Perlu Anda Ketahui, 22 Juni 2018, di akses tanggal 22/04/2019. <https://blog.ruangguru.com/fakta-kualitas-guru-di-indonesia-yang-perlu-anda-ketahui>.

dan strategi harus dilakukan dengan baik dan terencana. Agar kinerja guru terus meningkat dan dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan.

Rendahnya kinerja guru tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor, hasil penelitian yang dilakukan oleh Samsul Rizal mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah kompetensi manajerial kepala sekolah, disiplin, pendidikan dan latihan, budaya organisasi sekolah, dan kompensasi.<sup>5</sup> Adapun Juwairah dalam Riniwati menerangkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah efektifitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin dan inisiatif.<sup>6</sup> Dari berbagai faktor tersebut peneliti mengambil dua faktor yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi.

Sesuai Permendiknas nomor 13 yang menjelaskan tentang sebagian kompetensi kepala sekolah, beberapa hal yang mesti di perhatikan oleh kepala sekolah di antaranya yaitu pengembangan organisasi, penyusunan rencana sekolah, sumber daya yang diperdayakan secara maksimal, pembentukan organisasi sekolah menuju lembaga organisasi pembelajaran yang efektif, menciptakan budaya organisasi dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif, kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengelolaan, sarana dan prasarana, hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat, pengembangan kurikulum, keuangan sekolah yang akuntabel, transparan dan efisien, sistem informasi dalam mendukung program dan

---

<sup>5</sup> Samsul Rizal dan Moh. Ari Pasigai, "Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Sulawesi Selatan", *Jurnal Economix*, Vol. 5 No. 2, Desember 2017, hlm. 50.

<sup>6</sup> Harsuko Riniwati, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*, (Malang: UB Press, 2016), hlm. 177-178.

pengambilan keputusan, keahlian dalam memperdayakan serta memanfaatkan kemajuan teknologi dalam proses pembelajaran dan monitoring, dalam manajemen sekolah. Penilaian serta evaluasi dalam pelaksanaan semua program sebagaimana prosedur yang ada.<sup>7</sup>

Mulyasa, juga menyebutkan bahwa ada beberapa yang menjadi tolak ukur daripada kepuasan pelanggan terhadap kepala sekolah diantaranya lima sifat layanan, antara lain : “mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), iklim kerja yang kondusif (*tangible*) dan cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*)”.<sup>8</sup>

Robert L. Katz berpendapat bahwa ada beberapa keterampilan yang mesti ada yang dimiliki administrator yang efektif antara lain keterampilan hubungan manusiawi (*human relation skill*), keterampilan teknis (*technical skill*) dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).<sup>9</sup> Fre Luthans berpendapat juga tentang hal tersebut dia menyatakan bahwa terdapat lima jenis keterampilan yang harus dimiliki seorang menejer dalam lembaganya antara lain: *communication skills, cultural flexibility, human resources development skills, self management of learning , creativity*.<sup>10</sup>

<sup>7</sup> Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah.

<sup>8</sup> Mulyasa, *menjadi guru profesional (menciptakan pembelajaran kreatif dan menyenangkan)*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 29.

<sup>9</sup> James A.F Stoner, *et al. Management*, (New Jersey:Preitice Hall, 1995) hlm. 17.

<sup>10</sup> Ahmad Sudrajat. “*Keterampilan Manajerial Kepada Sekolah*” diakses tanggal 25 april 2019, <http://www.ahmadadsudrajat.woedpreaa.com>.

Dari penjelasan diatas disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah adalah salah satunya bisa menciptakan guru profesional sehingga dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan prosedur yang telah di atur. Kepala sekolah juga harus harus mengetahui semua tentang kinerja pendidik di lembaga pendidikannya. Sebab kinerja paling tidak sangat berkait dengan kepemimpinan organisasi sekolah dan juga kepentingan pendidik itu sendiri, hasil evaluasi dari kinerja pendidik sangat berpengaruh, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan serta pelatihan, rekrutmen, penempatan, promosi dan berbagai aspek lain. Sedangkan bagi pendidik selaku guru evaluasi penilaian berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, dan potensi yang bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan karir pendidik itu sendiri. Sehingga secara berkala hendaknya di adakan penilaian kinerja para guru.

Dengan penilaian kinerja kepala sekolah sehingga memperoleh informasi berbagai keberhasilan ataupun kegagalan guru yang ada dalam pelaksanaan tugas. Maka kinerja sangat penting untuk di teliti, karena untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi/ sekolah adalah pelaksanaan kerja atau kinerja, dengan itu kemajuan sekola dipengaruhi banyak oleh kinerja para pendidik selaku guru. Evaluasi kinerja guru pada merupakan penilaian yang sistematis dalam segi penampilan kerja guru itu sendiri dengan taraf potensi kerja guru dalam upaya pengembangan diri untuk kepentingan lembaga pendidikan.

Kompetensi manajerial kepala sekolah yang merupakan hasil penelitian *Gemmafle* dalam Ummamah yang kesimpulannya bahwa: “kompetensi manajerial kepala sekolah berperan dan kontribusi terhadap kinerja pendidik selaku guru. Dengan demikian disimpulkan bahwa terdapat hubungan kausal langsung yang cukup signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru dalam pembelajaran tingkat SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara.”<sup>11</sup> Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Sugeng<sup>12</sup> menyatakan kompetensi manajerial kepala sekolah pengaruh terhadap kinerja guru. Dari penelitiannya dapat di ambil kesimpulan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai hubungan dengan kinerja guru.

Adapun faktor lainnya yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah suatu pemikiran dasar hidup yang diyakini bersama, yang di kembangkan dan di kemukakan bersama oleh sekelompok masyarakat yang dapat digunakan untuk mengatasi persoalan hidup secara bersama-sama, oleh karena itu sangat disarankan untuk diturunkan ke generasi selanjutnya sebagai patokan, berfikir dan rasa kebersamaan mereka.<sup>13</sup>

Budaya organisasi di sekolah yang telah lama diwariskan di MAN 01 Indragiri Hilir Provinsi Riau menjadi dasar arah kebijakan di sekolah ini, karena

---

<sup>11</sup> Ummama, *Pengaruh Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru MAN se-Kabupaten Malang* (Malang.UIN Press, 2009). Tesis tidak dipublikasikan, hlm. 11

<sup>12</sup> Sugeng, “*Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri Di Kabupaten Kudus*”, *Educational Management*, Vol. 1, No. 1, 2012, hlm. 65.

<sup>13</sup> Zamroni, *Pendidikan dan Demokrasi dalam Transisi (Prakondisi Menuju Era Globalisasi)* (Jakarta: PASP, 2007), Hlm. 240

segala hal yang baik dan dapat memberikan kemajuan kepada sekolah sangat diperhatikan dan menjadi pertimbangan arah kebijakan, sehingga sekolah lambat laun memberikan kemajuan bagi sekolah dan menjadi salah satu penentu meningkatnya kinerja guru.

Banyak penelitian yang berkaitan dengan budaya organisasi terhadap kinerja guru yang juga dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya, Fitri rahayu<sup>14</sup> dan Hermawan<sup>15</sup> yang hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Dalam penelitian ini peneliti mencoba menganalisa hubungan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 01 Indragiri Hilir Provinsi Riau.

Dipilihnya MAN 01 Indragiri Hilir Provinsi Riau sebagai tempat lokasi penelitian didasari diantaranya tiga alasan utama sebagai berikut: (1) berkembangnya isu privatisasi lembaga pendidikan akibat dari suatu kebijakan desentralisasi dan otonomi pendidikan yang merupakan atmosfer baru bagi manajemen lembaga pendidikan sehingga harus di ketahui bagaimana pengawasan yang harus dibutuhkan untuk peningkatan kinerja guru dalam upaya mengantisipasi perubahannya, (2) MAN 01 Indragiri Hilir Riau yang berada dibawah naungan Kemenag memiliki ke khasan tersendiri dibandingkan lembaga pendidikan menengah atas lainnya, (3) mengingat

---

<sup>14</sup> Fitri Rahayu, “*Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Swasta Kecamatan Koto Tangah Padang*”, Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 2 Nomor 1, Juni 2014, hlm. 1.

<sup>15</sup> Hermawan, “*Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru Smk –Spp Bandung Jawa Barat*”, Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan, Vol.10 No.1 Tahun 2016, hlm. 13.

dari 22 Madrasah Aliyah Negeri se Kabupaten Indragiri Hilir hanya MAN 01 yang memiliki akreditasi “A” sehingga perlu di ungkap bagaimana manajerial kepala sekolah dalam memimpin dan budaya organisasi yang terjadi, keempat, yang institusi lembaga pendidikan dikalangnya lebih besar perannya dalam mempersiapkan para peserta didik memasuki jenjang pendidikan tinggi dan tentunya membutuhkan kinerja guru yang memadai dan berkualitas.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka peneliti berkeinginan untuk meneliti kompetensi manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan kinerja guru. Dengan demikian penelitian ini mengambil judul **Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau**”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dipaparkan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan yaitu:

1. Bagaimana hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru pada MAN 01 Indragiri Hilir Riau ?
2. Bagaimana hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru pada MAN 01 Indragiri Hilir Riau?

### **C. Tujuan penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian sebagaimana yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menjelaskan hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru pada MAN 01 Indragiri Hilir Riau.
2. Menjelaskan hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru pada MAN 01 Indragiri Hilir Riau.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian diharapkan mampu memberi sumbangan teori, minimal menguji beberapa teori manajemen pendidikan yang berkaitan dengan Kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru MAN 01 Indragiri Hilir Riau.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagi Kementrian Agama, hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan informasi dalam meningkatkan kualitas MAN se Kabupaten Indragiri Hilir agar dapat mengejar ketertinggalannya dari MAN 01 Indragiri Hilir dan dapat mengetahui hubungan manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru.
- b. Bagi Sekolah, Khususnya bagi Madrasah Aliyah Negeri 01 Indragiri Hilir Riau, hasil yang telah disajikan dalam penelitian ini nantinya merupakan

kondisi nyata yang nyata sehingga diharapkan dijadikan sebagai salah satu acuan pengelolaan ke depan sehingga dapat meningkatkan manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan kinerja guru.

- c. Para peneliti selanjutnya, Hasil Penelitian ini Dapat menjadi acuan dalam pengembangan ilmu pengetahuan, menambah pembendaharaan setidaknya memperkaya pengetahuan empirik terutama dalam hal kompetensi manajerial, budaya organisasi, dan kinerja guru yang digunakan sebagai data banding atau rujukan dengan mengubah dan menambah variabel lain sekaligus dapat menyempurnakan penelitian ini atau dapat dijadikan sebagai salah satu sumber informasi untuk melakukan penelitian yang sifatnya dapat menyempurnakan penelitian ini.

#### **E. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap dari masalah penelitian teoritis dianggap paling mungkin atau paling tinggi tingkat kebenarannya.<sup>16</sup> Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka dapat diajukan hipotesis sementara sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan.

Pada umumnya, peneliti bekerja dengan dua hipotesis yang secara eksplisit rumusan itu juga menyatakan kecenderungan atau perbedaan khusus yang diharapkan terjadi. Kedua hipotesis itu, yaitu :

1. Hipotesis kerja atau hipotesis alternatif ( $H_1$ ).
2. Hipotesis nol atau hipotesis statistic ( $H_0$ ).

---

<sup>16</sup> Margono.S, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm 67.

Rumusan masalah yang telah dikemukakan di muka dijawab dengan hipotesis kerja atau alternatif ( $H_1$ ) sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru MAN 01 Indragiri Hilir
2. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya Organisasi terhadap kinerja guru MAN 01 Indragiri Hilir

#### **F. Ruang Lingkup Penelitian**

Supaya penelitian dapat dilakukan secara maksimal dan fokus, maka ruang lingkup penelitian ini mesti dibatasi pada: (1) lokasi penelitian (2) variabel penelitian. Penelitian dilakukan pada MAN 01 Indragiri Hilir Riau. Penelitian ini terdiri dari tiga variabel, antara lain yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah (X1) dengan komponen *planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling*, budaya organisasi (X2) dengan kemampuan, komponen kerjasama tim, keinginan, hormat, kegembiraan, jujur, empati, disiplin, serta pengetahuan dan kesopanan. Dan kinerja guru (Y) dengan komponen perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif, penelitian pembelajaran.

#### **G. Orisinalitas Penelitian**

Bagian paparkan ini beberapa hasil penelitian yang berhubungan dengan variabel-variabel yang akan diteliti oleh peneliti. Paparan hasil penelitian ini, penulis lebih memfokuskan membatasi pada variabel yang berkaitan dengan variabel yang digunakan peneliti dalam penelitian, yang dalam hal ini hanya berberkaitan dengan

variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya Organisasi terhadap kinerja guru di MAN 01 Indragiri Hilir. Berikut ini berbagai kutipan dari hasil para penelitian terdahulu tersebut:

Penelitian yang dilakukan oleh L.B.M Hidayatullah yang bertujuan untuk mengungkapkan pengaruh kelengkapan sarana prasarana, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap motivasi kerja guru di MAN Kota Probolinggo. Penelitian ini merupakan penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif dengan pengambilan sampel berjumlah 76 orang. Adapun hasil dalam penelitian ini menunjukkan (1) terdapat pengaruh positif signifikan kelengkapan sarana dan prasarana terhadap motivasi kerja, (2) terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja, (3) terdapat pengaruh positif signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja melalui budaya organisasi. (4) terdapat pengaruh tidak langsung positif signifikan kompensasi terhadap motivasi kerja melalui budaya organisasi.<sup>17</sup>

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Nailly Kholidia yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kompetensi manajerial, kompetensi supervisi kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Pamekasan, dan menjelaskan hubungan motivasi kerja guru menjadi mediasi antara kompetensi manajerial dan supervisi kepala sekolah dengan kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Pamekasan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel 127 guru MTs Negeri Kabupaten Pamekasan. Adapun hasil penelitian

---

<sup>17</sup> L.B.M. Hidayatullah, *Pengaruh Kelengkapan Sarana Prasarana, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Probolinggo*, (Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2018).

ini menunjukkan bahwa (1) ada hubungan yang positif dan signifikan dari kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) ada hubungan yang positif dan signifikan dari kompetensi supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru, (3) ada hubungan positif dan signifikan dari kompetensi manajerial dan supervisi kepala sekolah yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja guru MTs Negeri di Kabupaten Pamekasan.<sup>18</sup>

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Fayruzah El-Faradis dengan tujuan penelitian untuk menjelaskan (1) pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan, (2) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan, (3) pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada TMI Putri Al-Amien Prenduan. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel 85 responden. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) ada pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja guru, (2) ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, (3) ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.<sup>19</sup> Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Dahlan, Hermanu Iriawan, Hamdani dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh kompetensi

---

<sup>18</sup> Naily Kholidia M, *Hubungan Kompetensi Manajerial dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Pamekasan*, (Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2018)

<sup>19</sup> Fayruzah El-Faradis, *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura*, (Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2016).

manajerial kepala sekolah terhadap kompetensi sosial guru di SMA Negeri 11 Makassar. Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif dengan populasi seluruh guru di SMA Negeri 11 Makassar yang berjumlah 74 orang. Hasil penelitian menunjukkan untuk tingkat kompetensi manajerial kepala sekolah SMA Negeri 11 Makassar berada dalam kategori baik, dilihat dari aspek kemampuan konseptual, kemampuan manusiawi, dan kemampuan teknik, untuk tingkat kompetensi sosial guru di SMA Negeri 11 Makassar berada dalam kategori baik, dilihat dari aspek adaptasi, komunikasi, dan interaksi, sehingga terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kompetensi sosial guru di SMA Negeri 11 Makassar.<sup>20</sup>

Penelitian lain juga dilakukan oleh Syamsu Alang dengan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru, apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dan untuk mengetahui secara bersama-sama apakah terdapat pengaruh antara Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel 36 orang dari populasi 56 orang. Hasil analisis menunjukkan Manajerial Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Kinerja Guru dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap

---

<sup>20</sup> Dahlan, Hermanu Iriawan, Hamdan, “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Sosial Guru Di SMA Negeri 11 Makassar” Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik Vol. 7, No. 2 Juli, Desember 2017.

Kinerja Guru serta Manajerial Kepala Sekolah.<sup>21</sup> Selanjutnya untuk menjelaskan posisi peneliti dalam penelitian ini maka akan digambarkan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.1 Perbedaan dan Persamaan antara Peneliti dengan Peneliti Sebelumnya**

No.	Nama Penelitian dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas
1	L.B.M Hidayatullah (2018)	Meneliti budaya organisasi sebagai variabel bebas	Pengaruh kelengkapan sarana prasana dan Kompensasi sebagai variabel bebas dan Motivasi Kerja sebagai variabel terikat.	Penggunaan Tiga Variabel independen yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi. Penggunaan satu variabel
2	Naily Kholidia M (2018),	Meneliti kompetensi manajerial sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat. Menggunakan pendekatan kuantitatif.	Supervisi kepala sekolah sebagai variabel terikat dan motivasi kerja sebagai variabel intervening.	dependen yaitu kinerja guru lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 01 Indragiri Hilir
3.	Fayruzah El-Faradis (2016)	Meneliti kompetensi manajerial kepala sekolah sebagai variabel bebas dan menggunakan kinerja guru	Menggunakan motivasi kerja sebagai variabel bebas.	

<sup>21</sup> Syamsu Alang, "Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Smp Negeri 169 Pegadungan Kalideres Jakarta Barat", Journal of Economics and Business Aseanomics (JEBA), Vol. 1, No. 1, Januari - Juni 2016.

			sebagai Variabel Terikat. Menggunakan pendekatan kuantitatif.	
4.	Dahlan, Hermanu Iriawan, Hamdan (2017)		Meneliti kompetensi manajerial sebagai variabel bebas Menggunakan pendekatan kuantitatif.	Menggunakan kompetensi sosial sebagai variabel terikat.
5.	Syamsu Alang (2017)		Meneliti manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat. Menggunakan pendekatan kuantitatif.	Menggunakan lokasi penelitian di jenjang pendidikan yang berbeda dan tempat yang berbeda.

#### H. Definisi Operasional

Agar memudahkan pemahaman tentang variabel yang akan dikaji dalam penelitian ini, berikut dirumuskan definisi operasional dari variabel penelitian ini yaitu:

1. Kompetensi manajerial kepala sekolah ialah seorang kepala sekolah yang bertindak sebagai manajer. Dalam penelitian ini kompetensi manajerial diukur

melalui: (a) *Planing* dengan indikator; Perencanaan program pembelajaran dan kurikulum, Guru dan kepegawaian kesiswaan, Keuangan dan perlengkapan. (b) *Organizing* dengan indikator; Menetapkan tugas yang harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakan, Bagaimana tugas dikelompokkan, Siapa melapor pada siapa. (c) *Actuating* dengan indikator; Memelihara, menjaga dan memajukan organisasi. (d) *Controlling* dengan indicator; Menetapkan alat ukur/standar, Mengadakan evaluasi/penilaian, Mengadakan tindakan perbaikan/koreksi.

2. Budaya organisasi, yaitu fisik serta nonfisik yang kondusif akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar-mengajar yang efektif. Dalam penelitian ini budaya organisasi di ukur melalui; (a) Inovasi dan pengambilan resiko dengan indikator; dorongan untuk melakukan Inovasi, dorongan untuk mengambil resiko, (b) perhatian terhadap detail dengan indikator; tuntutan untuk memperhatikan detail, (c) orientasi hasil dengan indikator; dorongan untuk memperhatikan hasil kerja, (d) orientasi manusia dengan indikator; pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi, (e) Orientasi tim dengan Indikator; dorongan untuk bekerja secara tim, (f) Angresivitas dengan indikator; dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan, (g) stabilitas dengan indikator kenyamanan dalam organisasi.
3. Kinerja guru merupakan keberhasilan guru dalam proses pembelajaran dengan menampilkan kompetensi-kompetensi dimana guru sebagai pendidik dan

sekaligus sebagai pengajar. Dalam penelitian ini kinerja diukur melalui (a) perencanaan pembelajaran dengan indikator; memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakter peserta didik, menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual dan mutakhir, merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif, memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai materi dan strategi, (b) pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif dengan indikator; menguasai materi pelajaran, menerapkan strategi pembelajaran yang efektif, memanfaatkan sumber belajar/media, memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran, menggunakan bahasa yang benar dan tepat, mengakhiri pembelajaran yang efektif, (c) penilaian pembelajaran dengan indikator; merancang alat evaluasi, menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian, memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

##### 1. Pengertian Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Kompetensi pada hakekatnya yaitu suatu kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang berupa kegiatan, perilaku yang dapat ditunjukkan dan dapat diukur keberhasilannya individu.<sup>23</sup> McAshan dalam Kompri juga mengemukakan bahwa kompetensi adalah sebagai pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang dikuasai seseorang yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga seseorang tersebut dapat melakukan berbagai perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan optimal.<sup>24</sup> Adapun pendapat serupa menurut Boulter, Dalziel dan Hill dalam Uno menegaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memberikan kinerja optimal dalam pekerjaan, peranan, atau berbagai situasi.<sup>25</sup>

Adapun Louise Moqvist juga berpendapat bahwa “*competency has been defined in the light of actual circumstances relating the individual and work*”. Yang mempunyai arti bahwa kompetensi merupakan keadaan aktual yang berhubungan antara individu dan pekerjaan. Sedangkam menurut training agency sebagaimana

---

<sup>23</sup> Arif Jamali dan Lantip Diat Prasajo, “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, Terhadap Prestasi Siswa Sma Muhammadiyah Kota Yogyakarta”, Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan, Vol. 1, No. 1, 2013, hlm. 12.

<sup>24</sup> Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah; Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 2.

<sup>25</sup> Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 54.

disebutkan oleh Len Holmes menyebutkan bahwa “ *a competence is a description of something which a given occupational area should be able a person who works in to do. It is description of an action, behavior or outcome which a person should be able to demonstrate*”.<sup>26</sup> Yang berarti kompetensi adalah suatu deskripsi sesuatu yang dilakukan oleh seseorang yang bekerja di bidang pekerjaan tertentu.

Spencer menambahkan bahwa “*a competency is an underlying characteristic of individual that is causally related to criterion- referenced effective and or superior performance in a job situation*”.<sup>27</sup> Yang artinya kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang secara kausal berkaitan dengan kriteria efektif atau kinerja yang unggul dalam situasi pekerjaan.

Dari beberapa pendapat yang telah dijelaskan, kesimpulannya bahwa kompetensi adalah suatu hal yang berkaitan dengan kemampuan, wawasan dan sikap yang dijadikan sebagai pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan. Agar mampu melakukan sesuatu pekerjaannya, yang individunya mempunyai kemampuan dalam bentuk sikap, keterampilan (skill) yang pekerjaannya sesuai dengan bidangnya. Dengan demikian kompetensi seseorang merupakan ciri dasar dari pada individu seseorang yang bisa menjadi standar kriteria kinerja yang efektif. Kompetensi bukan hanya menentukan perilaku dan kinerja

---

<sup>26</sup> Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikat Guru...*, hlm. 25.

<sup>27</sup> Spencer, M Lyle, Jr and Signe M Spencer. *Competency at Work Models Superior Performance* ( New York: John Wiley and Sons Inc,1993), hlm. 9.

seseorang tetapi juga menentukan apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik berdasarkan standar kriteria yang telah ditentukan.

Kepala sekolah dapat diartikan sebagai seorang pemimpin dan juga manajer yang merupakan individu yang memimpin dan mengelola sekolah. Yang harus memiliki dasar dan mampu memahami berbagai fungsi dasar manajemen secara optimal. Manajerial juga kata sifat yang mempunyai hubungan terhadap kepemimpinan dalam pengelolaan. Beberapa kepustakaan, banyak terdapat kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* berarti melatih, dan secara etimologi yang berarti *to handle* artinya mengurus, menangani ataupun mengendalikan.<sup>28</sup>

Manajemen secara harfiah dikemukakan oleh Fridreck Taylor yaitu *Management, the art of management is defined as knowing exactly what you want to do. And then seeing what they do in the best and cheapest way.*<sup>29</sup> Manajemen merupakan suatu seni untuk mengetahui keseriusan atau kesungguhan yang ingin dilakukan, dalam mengawasi suatu pekerjaan yang dikerjakan apakah dilakukan sengan baik ataupun tidak dengan sederhana.

Monday, Sharplin dan Flippo juga telah mengartikan bahwa manajemen sebagai *“the process of getting thing done through the effort of other people”*.<sup>30</sup>

Manajemen merupakan suatu keilmuan untuk mengetahui kemana arah yang dituju,

---

<sup>28</sup> Ulbert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), hlm. 135.

<sup>29</sup> Fridreck Taylor, *Scientific Management*, (New York: Happer and Breos, 1974), hlm. 2.

<sup>30</sup> Monday RW et, al, *Management: Conceptual Practice*, (Boston: Alyn and Bacon, Inc, 1988), hlm. 9.

tantangan apa yang harus dilewati, resiko apa saja yang harus dijalani dan bagaimana cara memimpin para guru dan staf secara efektif dan optimal.

Sudjana juga menjelaskan bahwa manajemen merupakan susunan kegiatan yang wajar dilakukan oleh seseorang didasari dengan suatu norma yang telah disusun atau di tetapkan yang memiliki hubungan dalam pelaksanaannya serta berkaitan dengan satu dengan yang lainnya . yang di laksanakan suatu individu atau kelompok dalam suatu organisasi dan di bebaskan tugas dalam melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan.<sup>31</sup>

Dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat diketahui bahwa manajemen merupakan kemampuan atau keterampilan khusus yang keilmuannya dan memiliki seni dalam merancang dan memanfaatkan berbagai sumberdaya baik itu sumberdaya manusia ataupun lainnya mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan dilakukan secara efektif dan efisien dan melibatkan seluruh komponen secara aktif sehingga mencapai suatu tujuan yang sebelumnya telah ditentukan.

Dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi manajerial adalah suatu kemampuan yang di miliki oleh kepala sekolah dalam kegiatan pengorganisasi dan pengembangan sumber daya sekolah yang ada sehingga terciptanya lingkungan pembelajaran secara optimal. Kompetensi manajerial kepala sekolah sangatlah diperlukan guna kemajuan dan mutu dari suatu lembaga. Kepala sekolah berperan

---

<sup>31</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 87.

penting dalam dunia pendidikan berfungsi untuk mengoptimalkan mutu dan kemampuan anak bangsa sejalan dengan tujuan dari pada pendidikan nasional.

## 2. Karakteristik Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Terdapat beberapa karakteristik yang perlu dijadikan prinsip manajemen yang harus diketahui antara:<sup>32</sup>

- a. Mempunyai target yang akan dicapai.
- b. Perpaduan keilmuan dan seni.
- c. Suatu proses yang terorganisasi, secara sistematis, kooperatif, dalam melaksanakan komponen-komponen yang ada.
- d. Terdapat dua atau lebih orang yang berkerja sama dalam membangun suatu organisasi.
- e. Sesuai dengan beban yang telah di tentukan dilaksanakan dengan tanggung jawab penuh.
- f. Suatu alat yang diperuntukkan untuk pencapaian sebuah tujuan.

Kepala sekolah selaku menejer sekolah haruslah memiliki tugas dan tanggung jawab dalam mengelola mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian menkoordinir, serta mengontrol pelaksanaan kegiatan sekolah dalam bentuk sebuah program pendidikan yang dilakukan dengan sefektif, efisien, serta produktif. Kepala sekolah juga mempunyai wewenang dan tanggung jawab mengambil suatu keputusan, dikarenakan kepala sekolah adalah manajer yang di beri tanggung jawab dalam pengelolaan dan harus memiliki karakteristik antara lain:<sup>33</sup>

- a. Memprediksikan bagaimana masa depan suatu lembaga pendidikannya, contohnya memprediksikan kualitas apa saja yang di inginkan oleh masyarakat berkenaan dengan lembaga pendidiknya

---

<sup>32</sup> Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm. 3.

<sup>33</sup> Machali Imam Dkk, *The Handbool of Education Management; Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2016), hlm. 110.

- b. Mampu berinovasi serta mempunyai inisiatif serta kreatifitas demi kemajuan suatu lembaga.
- c. Mempunyai strategi serta kebijakan dalam pemikiran yang inovatif.
- d. Mengelola semua perencanaan, mulai dari perencanaan strategis dan operasional.
- e. Mencari berbagai sumber pendidikan serta memfasilitasinya.
- f. Mengelola dan mengontrol kecapaian hasil dalam pelaksanaan suatu program pendidikan.

Dengan demikian, dituntutnya kepala sekolah untuk memiliki karakteristik yaitu untuk menciptakan manajemen madrasah yang efektif, efisien, dan produktif.

### 3. Tugas dan Fungsi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Tugas dan fungsi dari pada Kepala sekolah yang utama sekali ialah bertindak selaku sebagai pemimpin yang pengelola suatu pendidikan. Dan juga bertanggung jawab penuh dalam penyelenggaraannya dengan dengan mengelola semua administrasi dengan seluruh subtansi yang ada. Terdapat beberapa tugas dari pada kompetensi manajerial antar lain:<sup>34</sup>

- a. Mempunyai kemampuan dalam proses penyusunan perencanaan kegiatan sekolah.
- b. Mempunyai kemampuan dalam pengembangan organisasi suatu lembaga (sekolah).
- c. Mempunyai kemampuan dalam memimpin serta mempergunakan sumber daya manusia yang ada.
- d. Mempunyai kemampuan mengelola pendidik dan tenaga kependidikan.
- e. Mempunyai kemampuan mengelola berbagai sarana dan prasarana yang ada .
- f. Menciptakan hubungan sekolah dengan masyarakat secara baik.
- g. Mempunyai kemampuan mengelola peserta didik.
- h. Mempunyai kemampuan dalam mengembangkan kurikulum pembelajaran.
- i. Mempunyai kemampuan dalam pengelolaan keuangan madrasah .
- j. Mengkoordinir tata usaha sekolah.

---

<sup>34</sup> Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandar Lampung: Universitas Lampung, 2013), hlm. 83.

- k. Mampu mengaplikasikan dan melaksanakan perbaikan terkait dengan layanan lembaga (sekolah).
- l. Mempunyai kemampuan dalam penerapan berbagai prinsip dari kewirausahaan suatu sekolah.
- m. Dapat menciptakan iklim kerja kondusif dalam setiap keadaan.
- n. Dapat mengelola sistem informasi yang ada.
- o. Mempunyai keterampilan dalam memperdayakan kemajuan teknologi.
- p. Mampu mengkoordinir out put atau pun in put pembiayaan berkaitan dengan sumber pembelajaran peserta didik.
- q. Dapat mengontrol semua kegiatan yang ada.

Sehingga di ambil kesimpulan bahwa kepala sekolah haruslah mempunyai kemampuan dalam memobilisasi sumber daya sekolah yang ada dan melakukan perencanaan serta penyusunan program kegiatan pendidikan sekolah dan juga melakukan monitoring serta evaluasi terkait dengan hasil kinerja yang dilakukan sebelumnya.

#### 4. Penilaian Manajerial Kompetensi Kepala Sekolah

Penilaian daripada kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dapat diukur sejauh mana kemampuan kepala sekolah dalam melakukan tugas dan fungsinya mulai dari *Planning, Organizing, Actuating, Actuating, dan Controlling* yang mana :

- a. *Planning* merupakan proses yang menentukan keberhasilan yang akan dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>35</sup> Perencanaan telah sebelumnya disusun serta ditetapkan mulai dari kegiatan sebelum, sedang dan sesudah kegiatan itu dikerjakan. Yang berupa merencanakan tujuan yang akan dicapai, strategi yang dipakai serta bagaimana mengkoordinirkan suatu kegiatan. Kepala sekolah juga berfungsi dalam membuat perencanaan yang baik terkait

---

<sup>35</sup> Aw. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 1987), hlm. 33.

dengan program pembelajaran sesuai kurikulum, dan mengelola keuangan serta mengkoordinir pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.<sup>36</sup>

- b. *Organizing* adalah suatu manajemen yang mempunyai fungsi serta harus diperhatikan. Karena kepala sekolah harus memilikinya guna untuk menciptakan lembaga organisasi sekolah dengan baik, yang mampu mengorganisasikan disetiap bidang, dan yang menjadi wewenang serta tanggung jawab secara transparan serta menentukan sumberdaya apa saja serta material yang dibutuhkan. Dalam *Organizing* terdapat kegiatan yang mesti dilaksanakan dalam proses mengkoordinasi mulai dari proses penetapan tugas, penentuan yang melaksanakannya, pengelompokan tugas, pelaporan tugas, serta pengambilan keputusan.<sup>37</sup>
- c. *Actuating* merupakan bagian dari proses mengorganisasian yang penting yang berupa bimbingan yang merupakan suatu usaha dalam menjaga serta memajukan suatu organisasi, baik itu secara struktural ataupun fungsional sehingga dalam setiap kegiatan mengoptimalkan dalam pencapaian sebuah tujuan.<sup>38</sup>
- d. *Controlling/Evaluating* sebuah proses untuk mengetahui sejauh mana pencapaian yang dilihat dari perilaku komponennya dalam suatu organisasi apakah sudah sesuai dengan yang telah ditentukan. Terdapat tiga tahapan

---

<sup>36</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 107.

<sup>37</sup> Stephen R. Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid I*, Terj. Tim Indeks, (Jakarta: Ineka Gramedia 2003), hlm. 5.

<sup>38</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1983), hlm. 74.

dalam melaksanakan pengawasan antara lain, penetapan alat ukur ataupun standarisasi yang digunakan, melaksanakan evaluasi dan penilaian, melaksanakan berbagai tindakan sebagai korektor dan perbaikan.<sup>39</sup> Evaluasi diartikan suatu ukuran dalam penilaian mencakup proses perencanaan yang dilakukan suatu organisasi pada waktu pertengahan akhir bulan serta pertengahan akhir tahun.<sup>40</sup>

##### 5. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Perspektif Islam

Didalam lembaga pendidikan atau organisasi sudah barang tentu tentunya memerlukan sosok pemimpin mempunyai kemampuan dalam memimpin dan mengorganisasi dan mempunyai visi dan tujuan bersama yang jelas. Islam telah memandang bahwa pemimpin merupakan sarana dalam menegakkan syariat Islam. Isyarat tentang pemimpin telah Allah SWT jelaskan didalam surah al-Anbiya ayat 73:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ  
الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: “Kami Telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan Telah kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan Hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah”

<sup>39</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*, hlm. 106.

<sup>40</sup> Onong Uchjana Effendy, *Human Relation dan Public Relation*, (Bandung: Mandar Maju, 1993), hlm. 131.

Sebagai seorang pemimpin tentunya harus memiliki kemampuan menjadi inspirator dan motivator yang baik kepada bawahannya untuk dapat melakukan perubahan-perubahan kearah yang lebih baik. Dalam al-Qur'an telah Allah jelaskan mengenai sifat-sifat pemimpin dalam surah al-Baqarah ayat 247:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Artinya: "Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah Telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah Telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui."

## B. Budaya Organisasi

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah suatu cultural yang mesti dimiliki dalam suatu organisasi. Hampir setiap organisasi itu terjadi didalamnya berbagai interaksi antar individu dengan fungsi tertentu guna untuk pencapaian sebuah tujuan. Dalam sebuah organisasi setiap individu anggotanya mempunyai perilaku yang di pengaruhi oleh

lingkungan serta kultur yang ada. Budaya organisasi akan mempengaruhi besar tidaknya aktivitas pencapaian sebuah tujuan lembaga.

Robbins mengemukakan budaya organisasi adalah suatu system. Adapun karakteristik utama dari budaya organisasi diantaranya inisiatif individu, toleransi, arah, identitas, sistem, serta berbagai pola. Adapun Susanto menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai yang harus ada pada individu dalam menjalankan suatu kewajiban dan tanggung jawab dalam setiap perilaku organisasi.<sup>41</sup> Sedangkan Mangkunegara mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian pendapat dan keyakinan, serta berbagai nilai dari norma yang pengembangan organisasi yang dijadikan sebagai pedoman dari pada tingkah laku suatu anggota guna mengatasi masalah baik itu eksternal maupun internal.<sup>42</sup>

Ditinjau dari beberapa pengertian budaya organisasi diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (sekolah) merupakan suatu bentuk program untuk membentuk mental sehingga mampu melakukan suatu pertimbangan dan pemikiran karyawannya sehingga dapat mempertanggung jawabkannya, dalam artian budaya organisasi diartikan sebagai beberapa asumsi yang dibentuk serta di laksanakan bersama anggota dalam beradaptasi terhadap lingkungan eksternal maupun internal.

---

<sup>41</sup> Supardi, *Sekolah efektif*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada,2014), hlm. 207.

<sup>42</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 113,

Budaya organisasi pelaksanaan kegiatannya dapat dilihat dari empat tingkatan antara lain:<sup>43</sup>

- a. Artifak, yaitu suatu yang nyata, dapat dilihat, dengar maupun dapat dirasakan oleh orang di luar suatu organisasi ketika bergabung anggota organisasi yang sebelumnya tidak diketahuai ataupun di kenal. Artefak dapat dilihat secara fisik dari produk, tingkah laku maupun jasa dari individu selaku anggota organisasi.
- b. Norma yaitu merupakan suatu anggaran dasar ataupun sebuah aturan yang di sepakati baik tertulis maupun tidak tertulis, yang mengandung peraturan yang positif dan sanksi bagi yang melanggar peraturan suatu organisasi tersebut.
- c. Beberapa nilai kebaikan yang terdapat dalam sebuah organisasi, yang mana nilai tersebut menjadi daya tarik sehingga orang tertarik masuk dalam keanggotaannya, yang akan tampak pada tujuan serta strategi yang dilaksanakan.
- d. Kumpulan pendapat dari suatu keyakinan yang disusun dan diyakini oleh keanggotaannya. Dari pberbagai pendapat ini akan di jadikan suatu aturan yang tertulis maupun tidak, yang merupakan sebuah tataan manajemen yang baik.

## 2. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins berpendapat bahwa ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi yaitu:<sup>44</sup>

- a. Inovasi dan pengambilan resiko.
- b. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
- c. Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- d. Orientasi hasil berarti sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
- e. Orientasi orang berarti sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- f. Orentasi tim berarti sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.

<sup>43</sup> Muljani ninuk, “*Kompensasi Sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*”, Jurnal manajemen dan kewirausahaan Vol. 4, No. 2, September 2002, hlm. 93.

<sup>44</sup>Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Andi, 2008), hlm. 129.

- g. Keagresifan berarti sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif bukan bersantai.
- h. Kemantapan berarti sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Sedangkan Sopiah menyebutkan beberapa karakteristik yang harus diperhatikan dalam budaya organisasi antara lain:<sup>45</sup>

- a. Aturan-aturan perilaku yaitu bahasa terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh organisasi.
- b. Norma merupakan standaisasi suatu tingkah laku bagaimana cara melakukan sesuatu. Terutama di kalangan masyarakat yang di kenal yaitu adanya, norma sosial, norma agama , norma adat , norma susila,dll.
- c. Filosofi yang merupakan suatu keputusan ataupun kebijakan tentang sesuatu yang diminati para anggota organisasi dan pelanggan..
- d. Iklim organisasi yang merupakan asumsi perasaan yang berupa fisi, tentang interaksi para anggota organisasi.

### 3. Tahapan Mengembangkan Budaya Organisasi

Zamroni mempunyai pendapat, dalam pengembangan budaya organisasi syarat yang harus dimiliki yaitu komitmen dari pemimpin dalam membangun dan mengembangkan serta mempertahankan gagasan yang telah disusun yang dijadikan visi dan misi serta tujuan sekolah yang telah di rumuskan secara sistematis dan konkret. Pengembangan budaya sekolah telah di rumuskan menjadi beberapa langkah antara lain:<sup>46</sup>

- a. Menentukan kelompok dari individu yang memiliki komitmen serta keinginan dalam melakukan perubahan secara bersama-sama.
- b. Menyusun ataupun mendeskripsikan visi dan misi serta tujuan yang optimal.
- c. Mempersiapkan kemampuan sumber daya manusia yang di sesuaikan dengan isi visi dan misi serta tujuan yang telah disepakati.

<sup>45</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasional...*, hlm. 129-130.

<sup>46</sup> Zamroni, *Pendidikan dan demokrasi dalam transisi...* hlm. 254.

- d. Menetapkan kelompok ataupun individu yang mencakup semua tanggung jawab dari rancangan program yang di lakukan.
- e. Menyatukan semua asumsi-asumsi dasar yang telah ada, dari asumsi yang tidak sesuai dengan keinginan serta kebutuhan dalam suatu lembaga tersebut.

#### 4. Pengukuran Budaya Organisasi

Dalam pengukuran budaya organisasi dalam suatu lembaga pendidikan dikatakan berhasil penulis menggunakan teori yang menjelaskan tentang pengukuran kultur organisasi, dilihat dari dimensinya, Robbins telah merumuskan bahwa terdapat beberapa indikator budaya organisasi yang berkategori baik diantaranya:<sup>47</sup>

- a. Inovasi, yang diperhatikan ialah seberapa besar para anggota organisasi dalam melakukan inovatif dan pengambilan resiko dalam pekerjaan yang dilakukannya
- b. Perhatian terhadap detail, yang merupakan ukuran sejauh mana ketelitian dalam menganalisis dari tiap individu anggota organisasi.
- c. Orientasi hasil, yang merupakan ukuran sejauh mana suatu organisasi dalam pencapaian penekanan dalam pencapaian hasil, dari pada pencapaian sasaran suatu proses.
- d. Orientasi Manusia , sejauh mana penekanan dalam kinerja tim atau anggota, daripada kinerja individu, dalam mengerjakan semua tugas yang ada.
- e. Orientasi Tim, yang merupakan suatu ukuran yang menunjukkan kekuatan individu didalam suatu organisasi yang melakukan kolaborasi tim.
- f. Agresivitas, yaitu ukuran sejauh mana suatu organisasi dalam mendorong para anggota nya untuk menyelesaikan suatu tugas.
- g. Stabilitas, yang merupakan ukuran sejauh mana pemeliharaan serta penekanan di dalam mengambil suatu tindakan ataupun keputusan.

#### 5. Budaya Organisasi dalam Pandangan Islam

Al-qur'an telah menjelaskan bahwa dalam dunia ini berbagai macam interaksi yang terbentuk dari berbagai budaya sehingga dapat memilih budaya

---

<sup>47</sup> Stephen P. Robbins, *Manajemen*. Ed. 10 (Jakarta: erlangga 2010) hlm 63-64

yang diinginkan dalam bermasyarakat (berorganisasi). Seperti firman-Nya dalam surah al-Hujarat ayat 13 dan al-Imran ayat 84:

يَتَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: “Hai manusia, Sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.”

قُلْ ءَامَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ عَلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ ۖ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَالنَّبِيِّاتِ مِنْ رَبِّهِمْ لَا نُنْفَرُ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ ﴿٨٤﴾

Artinya: “Katakanlah: "Kami beriman kepada Allah dan kepada apa yang diturunkan kepada kami dan yang diturunkan kepada Ibrahim, Ismail, Ishaq, Ya'qub, dan anak-anaknya, dan apa yang diberikan kepada Musa, Isa dan para nabi dari Tuhan mereka. kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antara mereka dan Hanya kepada-Nyalah kami menyerahkan diri.”

Dari firman Allah SWT di atas menegaskan kembali “Allah tidak membeda-bedakan seorang pun diantara mereka”, kesimpulannya bahwa di ayat tersebut Allah SWT mengajarkan manusia agar tidak melihat seseorang, dari kelompok mana ia berasal ketika bertemu dalam kumpulan suatu kelompok, dalam arti kata saling menjajaga dan tetap jalani ukhwah dengan kelompok lainnya.

## C. Kinerja Guru

### 1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil atau prestasi seseorang berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Kinerja tidak hanya diartikan sebagai hasil kerja akan tetapi juga termasuk pelaksanaan kerja. Hal ini dikarenakan kinerja adalah bagian dari aktivitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.<sup>48</sup> Kualitas dan kuantitas seorang pegawai dilihat dari kinerja atau prestasi yang dicapai. Hal ini dikarenakan kinerja adalah hasil dari tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawai.

Menurut Malayu kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.<sup>49</sup> Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh seorang pegawai maka akan semakin bagus pula hasil kerja yang dicapai, kecakapan yang didapat dalam pengalaman bekerja akan ditingkatkan secara terus menerus.

---

<sup>48</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*,... hlm. 67.

<sup>49</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,... hlm. 34.

Menurut Rivai, kinerja guru adalah: perilaku nyata yang ditampilkan oleh guru sebagai prestasi kerja berdasarkan standar yang ditetapkan dan sesuai dengan perannya di sekolah.<sup>50</sup> Hasil kerja seorang guru akan tercermin pada perilaku nyata guru dalam proses pembelajaran. Proses pembelajaran yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Menurut Supardi yang dimaksud dengan kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan indikator-indikator: kemampuan menyusun rencana pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi, kemampuan melaksanakan pengayaan, dan kemampuan melaksanakan remedial.<sup>51</sup> Keberhasilan guru dalam melaksanakan pembelajaran akan mempengaruhi kinerjanya, terutama kemampuan guru dalam merancang rencana dan perangkat pembelajaran.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

---

<sup>50</sup>Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: Raja GrafindoPersada, 2004), hlm. 309.

<sup>51</sup> Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Raja GrafindoPersada, 2014), hlm. 18.

## 2. Aspek-aspek Kinerja Guru

Aspek yang meliputi kinerja yang dapat dijadikan ukuran kinerja seseorang, yaitu :<sup>52</sup>

- a. Kualitas kerja (*quality of work*) adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektivitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna.
- b. Ketepatan waktu (*promptness*) adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.
- c. Inisiatif (*inisitive*) adalah kemampuan seseorang dalam melakukan suatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu dengan tujuan memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan, menciptakan peluang baru atau untuk menghindari timbulnya masalah.
- d. Kemampuan (*capability*) adalah kesanggupan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan.
- e. Komunikasi (*communication*) adalah proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain.

## 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dimulai dari faktor internal maupun eksternal, adapun faktor dari dalam meliputi pribadi seorang anggota, contohnya, ketrampilan, kepribadian, motivasi, persepsi serta kemampuan yang dimiliki, pengalaman, manajerial kepala sekolah, sampai pada latar belakang kekeluargaan. Kemudian faktor dari luar, kopensasi (gaji), budaya organisasi,

---

<sup>52</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Mandar Maju, 2001), hlm. 51.

lingkungan kerja fisik, keterampilan sampai pada sarana dan prasarana yang memadai<sup>53</sup>

Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan mendefinisikan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara Pengeluaran (*Out put*) ataupun pemasukan (*in put*). Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain; sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja), Pendidikan, Keterampilan, Manajemen Kepemimpinan, Tingkat penghasilan, Gaji dan kesehatan, Jaminan social, Iklim kerja, Sarana prasarana, Teknologi Kesempatan Berprestasi.<sup>54</sup>

#### 4. Penilaian Kinerja Guru

Pelaksanaan penilaian kinerja utama guru antara lain melakukan merencanakan dan kegiatan pembelajaran, serta mengevaluasi yang merupakan penilaian dan terdapat penganalisisan dari penilian serta menindak lanjuti dari hasil penilaian. Tugas utama yang dilakukan dengan membuat berbagai indikator penilaian

---

<sup>53</sup> Barnawi. Dkk, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Profesional*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 179.

<sup>54</sup> Melayu S.P Hasibuan. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas...* hlm. 56.

kinerja yang mampu mengukur kinerja pendidik dalam melaksanakan tugasnya selaku guru.<sup>55</sup>

Kinerja guru dapat diukur melalui perencanaan pembelajaran, yang mengacu pada PAN dan RB No. 16 tahun 2009 menjelaskan bagaimana jabatan fungsional pendidik serta menjelaskan Penilaian kinerja apasaja yang akan dimuatdapun penilaian kinerja guru dapat dijelaskan dibawah ini.<sup>56</sup>

- a. Perencanaan Pembelajaran yaitu perumusan tujuan pembelajaran berupa RPP sesuai dengan karakter peserta didik yang ada, memformulakan bahan ajar secara sistematis, kontekstual, logis, dan mutakhir, menentukan serta merencanakan kegiatan belajar dengan mencari strategi dan sumber belajar yang berupa media yang sesuai dengan materi ajar.
- b. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran secara aktif dan efektif yang merupakan tahapan yang dimulai dari penerapan strategi pembelajaran optimal, dengan memanfaatkan sumber belajar berupa media, dan melibatkan para peserta didik dengan melihat penggunaan bahasa dengan tepat dengan menyelesaikan pembelajaran efektif.

---

<sup>55</sup> Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, (Kementrian dan Kebudayaan RI, 2012), hlm. 5.

<sup>56</sup> Tim Direktorat Profesi Pendidik, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, di review oleh Tim Pengembangan SDM Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjamin Mutu Pendidikan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan 2012, Buku 1, hlm 5

- c. Penilaian pembelajaran yang merupakan rancangan sebagai evaluasi, dengan berbagai metode dan strategi dalam penilaian, terkait dengan pencapaian yang telah dicapai oleh peserta didik.

### 5. Kinerja Guru dalam Persepektif Islam

Kinerja merupakan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan hasil kerja. Dalam kajian yang berkenaan, dengan profesi guru, memberikan pengertian kinerja sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seorang guru pada waktu memberikan pelajaran kepada siswanya didalam kelas. Kinerja guru juga dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar dikelas.<sup>57</sup>

Kinerja guru diartikan kesungguhan dan keinginan mengerjakan tugas serta kewajiban. Allah SWT telah menjelaskan didalam Al-Qur'an Surah at-Taubah ayat 105 yaitu:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

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

<sup>57</sup> Soebagyo Brotosedjati, “Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas Oleh Kepala Sekolah dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Kecamatan Sukoharjo”, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 18, No. 3, September 2012, hlm. 89.

Dari ayat tersebut dapat diasumsikan bahwa hendaknya guru bekerja dengan senantiasa ikhlas dalam mendidik siswa sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

#### **D. Hubungan Antar Variabel**

bagian ini peneliti akan menjelaskan sejauh mana hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dimana hubungan antar variabel tersebut didukung dengan teori-teori yang relevan yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian. teori tersebut sesuai dengan pendekatan penelitian yang digunakan oleh dalam penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif.<sup>58</sup> Hubungan antar variabel tersebut meliputi :

##### **1. Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru**

Beberapa Faktor yang ditemukan di dalam berbagai penelitian yang menyatakan kompetensi manajerial sangat penting untuk meningkatkan kinerja guru seperti yang di jelaskan oleh Gorton.<sup>59</sup> Megan juga menyatakan bahwa kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja guru.<sup>60</sup> Pada suatu instansi sebuah pendidikan kinerja guru merupakan kemampuan untuk melaksanakan tanggung jawab atau kewajiban dengan sikap yang sesuai dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki guru bersangkutan.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Moh. Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif* (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hlm. 173

<sup>59</sup> Richard A Gorton, *School Administration* (The American: Brown Company Publisher, 1976) hlm 286

<sup>60</sup> Megan, *Leadership and Team in Educational Management*, (Jakarta: Grasindo, 2005) hal. 258

<sup>61</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), hlm 81

Kinerja merupakan keinginan seorang untuk meraih kesuksesan, keinginan diri sendiri untuk melibatkan diri dalam tugas dan tanggung jawabnya, keinginan untuk berhasil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, perlu adanya manajerial kepala sekolah yang baik agar tujuan sekolah dapat tercapai. Seorang kepala sekolah selaku menejer harus mampu memberikan motivasi serta dorongan kepada guru untuk selalu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan benar, oleh karena itu kinerja guru juga merupakan penentu kualitas suatu lembaga.

Hasil penelitian Sudharto juga menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pada manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMPN se-Boyolali sebesar 66,9%.<sup>62</sup>

Anand Bhardwaj juga memperoleh hasil penelitian yang sama di dalam *International Journal of Advanced Research* kajian tentang hubungan antara kompetensi manajerial dengan kinerja. Hasilnya menyatakan bahwa , team-work, pro-aktif, visi, manajemen diri, kemampuan berkomunikasi, orientasi hasil dan strategic, pengambilan resiko, pengambilan keputusan dan kreativitas merupakan beberapa faktor yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam

---

<sup>62</sup> Sudharto, *Pengaruh Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Suasana Kerja terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Manajemen Pendidikan, vol.1 no.2, Agustus 2012

mengorganisasikan yang dalam memajukan suatu organisasi yang menghasilkan kinerja yang optimal.<sup>63</sup>

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah mempunyai peran untuk memperoleh kinerja guru secara efektif dan efisien.

## 2. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru

Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang dianut bersama oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya.

H. Teman Koesmono juga menjelaskan pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi secara positif. Hal ini sama dengan yang dikemukakan oleh Robbins yang menyatakan bahwa:

*“Budaya sebagai variabel intervening, Karyawan dari seluruh persepsi subjektif dari organisasi berdasarkan faktor seperti tingkat toleransi risiko, penekanan tim dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan ini menjadi, pada dasarnya, budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan ini kemudian memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar untuk budaya yang lebih kuat.”<sup>64</sup>*

Dari penelitian di atas menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi yang baik, akan memperoleh hasil kinerja serta motivasi yang baik kepada individu.

Apabila seseorang mempunyai kecocokan dengan kultur yang ada, maka akan

---

<sup>63</sup> Anand Bhardwaj, *Managerial Competencies and Their Influence on Managerial Performance*. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. Vol.5, no. 2, May 2013

<sup>64</sup> Robbins, Stephen P, *Organization Behavior*, (Upper Saddle River, New Jersey Prentice Hall Inc, 2001), hlm 528

menambah motivasi kerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Shina sebagai berikut:

*“The culture of the organization itself can help employee performance, because it is able to create work motivation for employees to provide the best ability to take advantage of opportunities that have been provided by the company.”*<sup>65</sup>

Dapat diambil kesimpulan bahwa teori diatas menyatakan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja dan meningkatkan motivasi kerja. Sudah jelas disini bahwa seseorang harus memiliki kinerja dan motivasi kerja yang bagus sehingga mempunyai kinerja yang bagus. Seperti yang dinyatakan oleh Sutrisno sebagai berikut:<sup>66</sup>

*“In Organizational Culture, shows the suitability of members of the organization with a culture that can improve performance, satisfaction and work motivation.”*

Merupakan penekanan terhadap suatu pernyataan bahwa budaya organisasi sangat berperan ataupun berpengaruh terhadap motivasi serta kinerja, yang membetuk persepsi subjektif seperti inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Dan yang menjadi budaya dan kepribadian organisasi, dan juga persepsi inilah yang mendukung atau tidak mendukung mempengaruhi kinerja karyawan (guru), dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Kinerja karyawan bergantung pada tingginya tingkat pengetahuannya akan apa yang harus atau tidak

<sup>65</sup> Sinha, Smrita., Dkk, *Impact of Work Culture on Motivation and Performance Level of Employees in Private Sector Companies, Acta Oeconomica Pragensia*, 18 (6) hlm 49-67

<sup>66</sup> Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kecana Predana Media Roup, 2011)

dilakukan.<sup>67</sup> Kemudian ditemukannya hasil bahwa budaya organisasi serta motivasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja, yang mana semakin baik suatu budaya organisasi maka semakin baik motivasi kerja dan kinerja serta memperoleh efek peningkatan kinerja.<sup>68</sup>

### 3. Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala sekolah, dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru.

Dalam suatu lembaga pendidikan kinerja guru menjadi tolak ukur sangat penting, kinerja guru adalah suatu kemampuan melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang sesuai sikap dan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki guru tersebut.<sup>69</sup> jika seorang guru memiliki kinerja yang baik maka akan mampu mempengaruhi siswanya, seperti yang telah di ungkapkan oleh elliot yang mana menjelaskan bahwa seorang guru dipimpin oleh seorang menejer atau kepala sekolah yang profesional seraya mendapatkan arahan dari atasannya cenderung memiliki kinerja yang baik dan memiliki siswa yang berprestasi tinggi yang juga memiliki ketrampilan yang positif dalam menjalankan tugasnya.<sup>70</sup> Perlu adanya manajerial kepala sekolah yang baik agar tujuan sekolah dapat dicapai. Kepala sekolah juga berperan sebagai manajer, Ia harus memiliki pengetahuan yang luas juga perspektif yang diperlukan untuk tetap mengarahkan semua sumber

<sup>67</sup> Robbins, Stephen P, *Organization Behavior...*, hlm 264-265

<sup>68</sup> Ida Ayu Indah Giantari, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu bali Resort Snur, Universitas Udayana Bali

<sup>69</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* hlm 81

<sup>70</sup> S.N. Elliot, *Educational Psychology: Effective Teaching and Effectiv Learning*, (Dubuque: Iowa Brwn and Benchmark, 1996), hlm. 173

daya yang tersedia dalam mencapai tujuan, termasuk dalam hal ini adalah memberdayakan guru untuk mencapai kinerja secara maksimal.

Selain itu penelitian Bossert juga menyatakan perilaku kepemimpinan yang kuat hubungan berkorelasi dengan kompetensi manajerial yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja.<sup>71</sup>

Pelaksanaan budaya organisasi menggambarkan adanya efek positif dan efek signifikan terhadap kinerja guru. Ini berarti bahwa peran budaya organisasi sangat penting dalam menentukan keberhasilan guru untuk meningkatkan penampilannya, namun ternyata tidak berjalan dengan baik. Kemudian, budaya organisasi dalam bentuk kejujuran, integritas, identitas, disiplin, dan output-orientasi yang telah diterapkan sampai sekarang belum berjalan optimal menjadi alat yang mengikat untuk mencapai tujuan sekolah, budaya organisasi mempengaruhi kinerja.<sup>72</sup>

Berdasarkan beberapa penelitian terkait diatas, di kemukakan bahwa dari banyaknya faktor yang mempengaruhi kinerja guru salah satunya adalah faktor kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi. Oleh karena itu penulis mencoba menguji teori yang berkaitan dengan subjek yang berbeda.

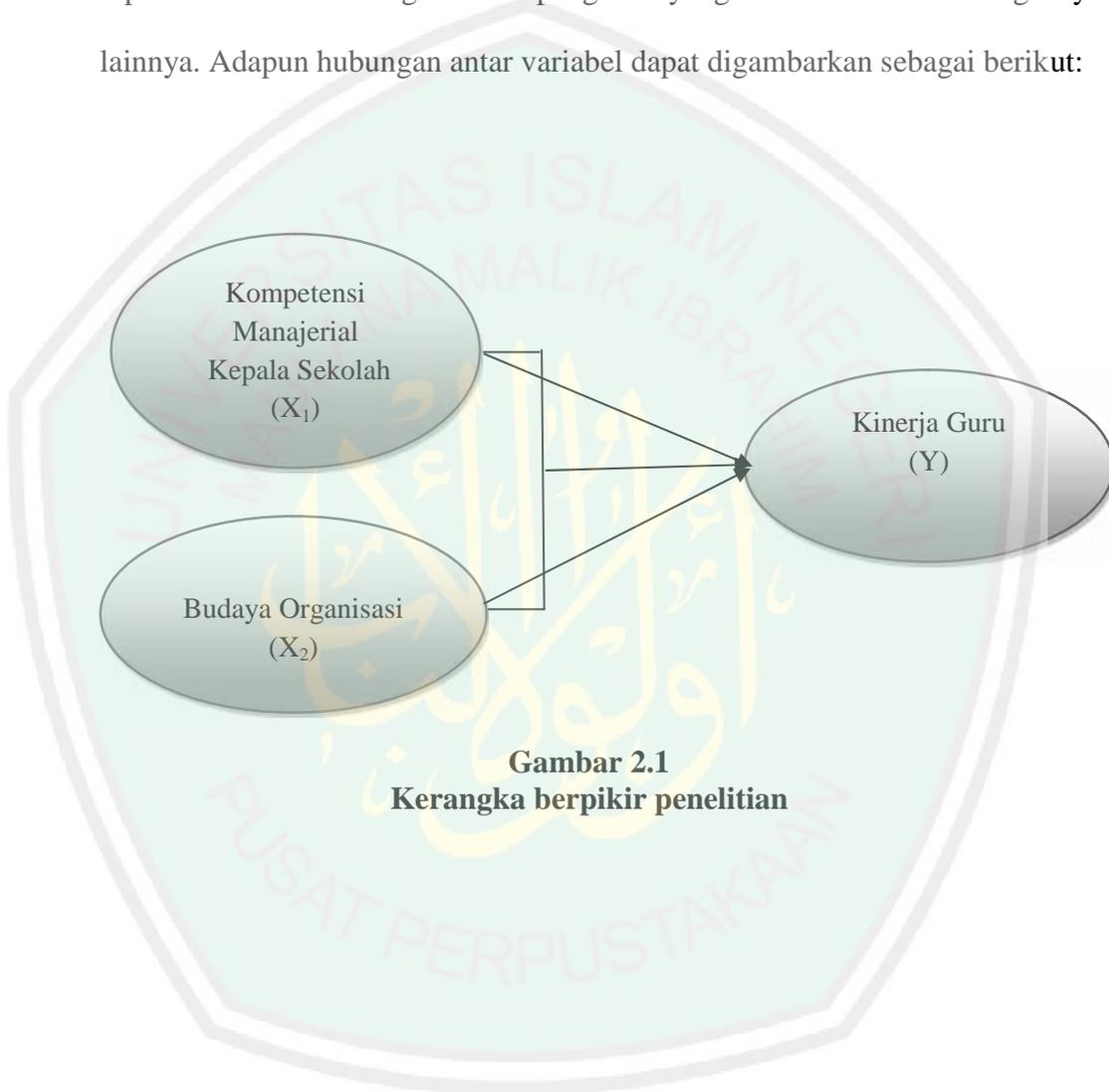
Pada penelitian ini akan dilihat seberapa jauh hubungan antara faktor-faktor pendukung untuk Kopetensi Manajerial Kelapa Sekolah ( $X_1$ ), Budaya

---

<sup>71</sup> Bossert dalam Creemer dan Reynold, *School Effectiveness and School Improvement, An International Journal of Research, Policy and Practice*, (New York: Random House, 1993)

<sup>72</sup> Arifin, H. Muhammad, *The Influence of Competecec, Motivation, and Organizational Culture to igh School Teacher Job Satisfaction and Performance*, (International Education Studies, 2015) hlm 38-45

Organisasi ( $X_2$ ), terhadap Kinerja Guru (Y) guru dalam menjalankan kegiatan pendidikan di madrasah. Keterkaitan hubungan antar faktor-faktor tersebut diperkirakan akan menghasilkan pengaruh yang kuat antara satu dengan yang lainnya. Adapun hubungan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka berpikir penelitian**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dimana pendekatan kuantitatif ini adalah penelitian yang dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya.<sup>74</sup> Jenis penelitian di atas juga termasuk penelitian koresional yang akan menunjukkan ada tidaknya hubungan seberapa erat hubungan, dan berarti atau tidaknya hubungan tersebut antara “kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru”, “budaya organisasi dengan kinerja guru”, serta “kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru”. Seperti yang di kemukakan oleh Suharsimi yang mengemukakan bahwa, “penelitian korelasional adalah penelitian yang bertujuan untuk menemukan ada tidaknya hubungan dan apabila ada, berapa eratnya hubungan serta berarti atau tidak hubungan itu”.<sup>75</sup>

Dalam penelitian ini sebagai kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat. Indikator-indikator variabel tersebut akan dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan yang dituangkan dalam kuesioner dengan menggunakan *skala likert*. Selanjutnya, data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan PLS (*Partial*

---

<sup>74</sup> Suharsimi Rikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta, Rineka Cipta, 2006), hlm 12

<sup>75</sup> Suharsimi Rikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*,... hlm 207

*Least Square*) melalui program smart PLS versi 3.0, yang kemudian hasil data akan diuji dengan menggunakan formula *product moment* untuk mengetahui besaran koefisien korelasinya dan menentukan signifikan atau tidaknya hubungan variabel-variabel tersebut.<sup>76</sup>

Kegiatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah (1) penyusunan instrumen penelitian yaitu berupa angket, angket disusun sesuai dengan rujukan kajian teori yang telah dibuat, (2) penentuan sampel sesuai dengan populasi yang telah ditentukan, (3) data dikumpulkan bersifat perseptual berkaitan dengan persepsi guru terkait masalah yang diteliti, (4) data yang telah terkumpul selanjutnya diolah dan dianalisis dengan menggunakan alat statistik, (5) kesimpulan penelitian untuk mengetahui pengaruh antar variabel dan taraf signifikansinya.

## **B. Variabel Penelitian**

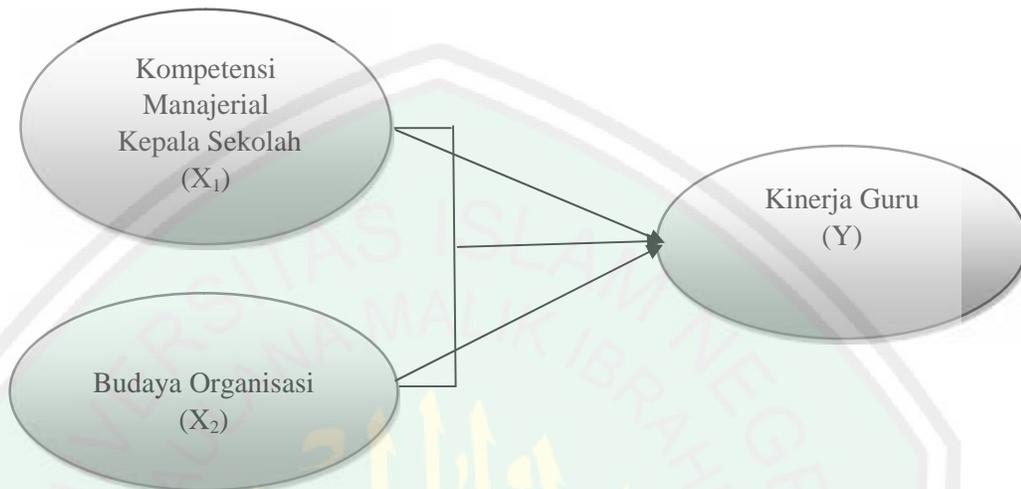
Secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan orang yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain.<sup>77</sup> Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu Kompetensi Manajerial Kepala sekolah ( $X_1$ ), dan Budaya organisasi ( $X_2$ ), terhadap kinerja guru ( $Y_1$ ). Ketiga variabel tersebut selanjutnya dijabarkan beberapa indikator

---

<sup>76</sup> Willy Abdillah dan Jogiyanto, *Partial Least Square (PLS)*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2015), hlm. 11.

<sup>77</sup> Darmawan dan Deni, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosdakarya, 2016), hlm. 108.

berdasarkan teori yang dikemukakan para ahli. Sebagaimana menurut sugiono rancangan analisisnya dapat digambarkan sebagai berikut:<sup>78</sup>



**Gambar 3.1**  
**Analisis Antara Variabel Independen (X) dan variabel Dependen (Y)**

**Keterangan:**

- X<sub>1</sub> = Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah
- X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi
- Y = Kinerja Guru

Berdasarkan gambar di atas, bahwa paradigma atau pola hubungan antar variabel penelitian pada dasarnya merupakan rencana studi/penelitian yang menggambarkan prosedur dalam menjawab pertanyaan masalah penelitian yaitu: desain eksploratoris, desain deskriptif dan desain kasual.<sup>79</sup> Desain eksploratoris merupakan desain penelitian untuk menjajagi dan mencari ide-ide atau hubungan-

<sup>78</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), hlm. 69.

<sup>79</sup>Punaji Setyosari, *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*, (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2010), hlm. 77

hubungan yang baru atas persoalan-persoalan yang relatif baru. Desain deskriptif merupakan desain penelitian yang bertujuan menguraikan sifat atau karakteristik suatu gejala atau masalah tertentu, dan desain kasual merupakan desain penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antar variabel.

Dengan mngacu pada masalah penelitian serta jenis desain penelitian, maka desain penelitian ini adalah desain kausal, dimana kajiannya dimaksudkan untuk menganalisis hubungan antar variabel-variabel yaitu Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah ( $X^1$ ), Budaya Organisasi ( $X^2$ ), dan Kinerja Guru (Y)

### **C. Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi Penelitian**

Populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan atau wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek itu.<sup>80</sup> Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang ada di MAN 01 Indrigiri Hilir 70 guru.

---

<sup>80</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... hlm. 177.

## 2. Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.<sup>81</sup> Teknik sampel dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan katagori sampling jenuh yaitu teknik pengambilan yang tidak memberikan peluang/ kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.<sup>82</sup> Dengan demikian seluruh populasi yang ada pada MAN 01 Indrigiri Hilir dijadikan sebagai sampel. Maka responden yang dijadikan dalam sampel penelitian ini adalah guru MAN 01 Indrigiri Hilir berjumlah 70 guru.

Sedangkan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sebelum disebar, sampel terlebih dahulu di uji cobakan dengan konsultasikan kepada dosen pembimbing sebagai upaya mencapai *construct validity*, untuk mendapatkan penilaian penyesuaian dengan teori yang digunakan.

### D. Pengumpulan Data

Dalam penelitian diperlukan metode pengumpulan data yang berupa teknik atau cara-cara dan langkah yang akan digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Untuk memperoleh data, langkah dan teknik yang digunakan, diantaranya adalah:

1. Untuk data kompetensi manajerial kepala sekolah diperoleh dari pendapat para guru madrasah aliyah negeri 01 Indragiri Hilir melalui angket.

---

<sup>81</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... hlm. 118.

<sup>82</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... hlm. 124.

2. Untuk data budaya organisasi diperoleh dari pendapat para guru madrasah aliyah negeri 01 Indragiri Hilir melalui angket.
3. Untuk mengetahui kinerja guru dan budaya organisasi diperoleh dari pendapat para guru madrasah aliyah negeri 01 Indragiri Hilir melalui angket.

Dengan demikian, semua data penelitian diperoleh dengan menggunakan angket dan bersumber dari pendapat para guru madrasah aliyah negeri Kabupaten Malang. Dalam penelitian ini, peneliti terlibat sepenuhnya dalam pengumpulan data. Peneliti akan melibatkan beberapa orang dalam proses pengumpulan data, dan sebelum dilibatkan dalam proses pengumpulan data, orang-orang tersebut telah diberikan penjelasan tentang maksud dan isi dari penyebaran angket. Seluruh orang-orang yang terlibat dalam proses tersebut, sepenuhnya masih dalam pengawasan peneliti. Adapun waktu pengumpulan data akan dilaksanakan setelah pengajuan proposal ini disetujui.

#### **E. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini alat pengumpulan data atau instrumen yang digunakan adalah non tes, yakni berupa angket atau kuesioner. Pernyataan atau pertanyaan dalam angket atau kuesioner dikembangkan berdasarkan teori-teori yang relevan dengan masing-masing variabel penelitian. Pernyataan atau pertanyaan dalam angket atau kuesioner diukur dengan menggunakan *skala likert*, yakni skala yang digunakan

untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.<sup>83</sup> Jawaban dari setiap butir-butir pernyataan atau pertanyaan memiliki jawaban dari yang sangat setuju hingga sangat tidak setuju, Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut.<sup>84</sup>

Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
5	4	3	2	1

Oleh karena itu, dalam pengukuran variabel penelitian, responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih jawaban dalam skala satu sampai dengan lima. Kuesioner atau angket untuk mendiagnosis tingkat intensitas kompetensi manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan kinerja guru. Konsep ini akan dijabarkan melalui variabel dan indikator. Masing-masing indikator terwakili oleh item-item angket atau kuesioner sebagai alat ukur. Adapun pengembangan instrumen untuk masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Kuesioner Instrumen dan variabel penelitian**

No	Variabel	Komponen	Indikator	No Butir
1.	Kopetensi manajerial kepala sekolah (X <sub>1</sub> )  <i>George R. Terry</i>	a. <i>Planing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan program pembelajaran dan kurikulum.</li> <li>- Guru dan kepegawaian kesiswaan.</li> <li>- Keuangan dan perlengkapan</li> </ul>	1,2,3
		b. <i>Organizing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menetapkan tugas yang harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakan</li> <li>- Bagaimana tugas dikelompokkan</li> <li>- Siapa melapor pada siapa.</li> </ul>	4,5,6,7

<sup>83</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... hlm. 148.

<sup>84</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... hlm. 135.

No	Variabel	Komponen	Indikator	No Butir
	<i>Robbins</i>	c. <i>Actuating</i>	- Memelihara, menjaga dan memajukan organisasi.	8
	<i>Ngalim Purwanto</i>	d. <i>Controlling</i>	- Menetapkan alat ukur/standar - Mengadakan evaluasi/penilaian. - Mengadakan tindakan perbaikan/koreksi.	9,10, 11
2.	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> ) (Robbins, 2010)	a. Inovasi dan pengambilan resiko	- Dorongan untuk melakukan Inovasi - Dorongan untuk mengambil resiko	12,13, 14,15, 16,17
		b. Perhatian terhadap detail	- Tuntutan untuk memperhatikan detail	18,19
		c. Orientasi Hasil	- Dorongan untuk memperhatikan hasil kerja	20,21, 22
		d. Orientasi manusia	- Pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi	23,24, 25
		e. Orientasi tim	- Dorongan untuk bekerja secara tim	26,27
		f. Angresivitas	- Dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan	28
		g. Stabilitas	- Kenyamanan dalam organisasi	29
4.	Kinerja (Y) (Pedoman pelaksanaan dan Penilaian Kinerja Guru (TIM Badan PSDMP dan PMP, Tim Direktorat Profesi Pendidik	a. Perencanaan pembelajaran	- Memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP dengan memperhatikan karakter peserta didik. - Menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual dan mutakhir, - Merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif, memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai materi dan strategi	30,31, 32,33

No	Variabel	Komponen	Indikator	No Butir
	Dirjen PMPTK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2012)	b. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memulai pembelajaran dengan efektif</li> <li>- Menguasai materi pelajaran.</li> <li>- Menerapkan strategi pembelajaran yang efektif.</li> <li>- Memanfaat sumber belajar/media</li> <li>- Memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran.</li> <li>- Menggunakan bahasa yang benar dan tepat.</li> <li>- Mengakhiri pembelajaran yang efektif.</li> </ul>	34,35, 36,37, 38,39, 40
		c. Penilaian pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merancang alat evaluasi</li> <li>- Menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian.</li> <li>- Memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya.</li> </ul>	41,42, 43

Dalam variabel kompetensi manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dan kinerja guru terbagi atas beberapa sub variabel, maka skor total masing-masing sub variabel akan berbeda-beda tergantung dari jumlah pernyataan atau pertanyaan yang dirumuskan untuk menjaring data sub variabel yang bersangkutan.

#### F. Metode *Partial Least Square* (PLS)

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (*Partial Least Square* (PLS)) untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan *Software Smart PLS 3.0* untuk menguji hubungan antar variabel. PLS adalah model persamaan dari *Structural*

*Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS juga merupakan analisis yang *powerfull*, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, dan sampel tidak harus besar. Selain itu, analisis ini dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten, sekaligus menganalisis konstruk atau variabel yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.<sup>85</sup> Pada model pengukuran PLS terdiri dari *outer model* yang terdiri dari model pengukuran reflektif dan formatif dan pengukuran *inner model* yang terdiri dari model struktural.

### **1. Pengukuran *Outer Model***

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Berikut adalah uji validitas dan reliabilitas dalam model pengukuran PLS.

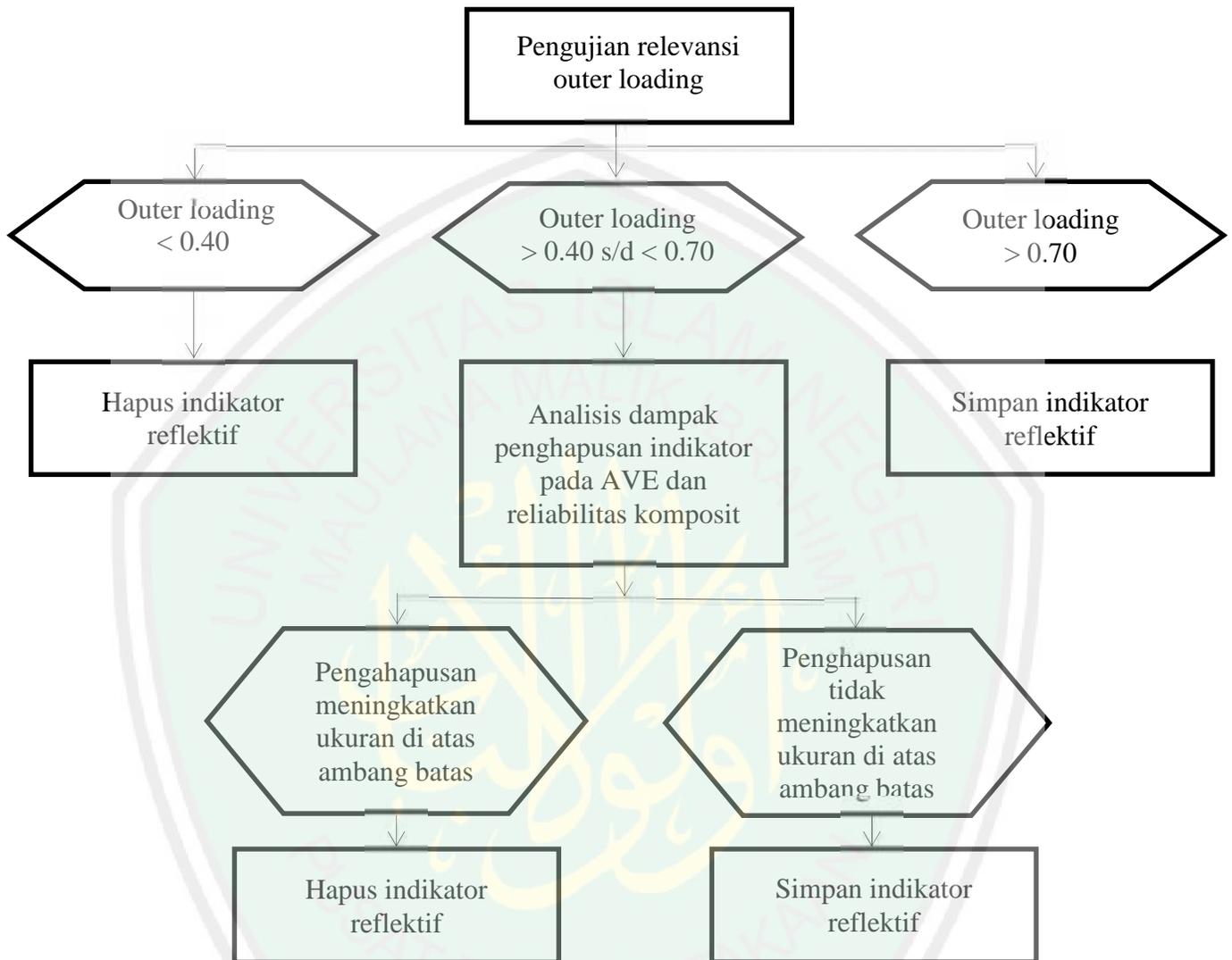
---

<sup>85</sup> Imam Ghazali, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi 2, (Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006), hlm. 76

### a. Model pengukuran Reflektif

Dalam model reflektif , indikator dilihat sebagai efek dari variabel laten yang dapat diamatai secara empirik. Model pengukuran reflektif mengukur *internal consistency (Composite reliability), indicator reliability, convergent validity (avarange variance extracted), Discriminant validity.*

- 1) *Internal Consistency (Composite reliability)* yaitu Nilai ini menunjukkan konsistensi dari masing-masing indikator dalam mengukur konstruknya. *Internal consistency reliability*, pada penelitian yang lebih maju yaitu > 0.70 dianggap reliabel.
- 2) *Indicator Reliability* yaitu nilai ini menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruknya. Indikator dengan nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya.



**Gambar 3.2 Pengujian Relevansi Outer Loading**

Sumber : Joseph F. Hair, at. Al. (Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM))

- 3) *Convergent validity (average variance extracted (AVE))* yaitu Konvergen validity adalah ukuran yang menunjukkan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. AVE digunakan untuk mengukur banyaknya varians yang dapat ditangkap oleh

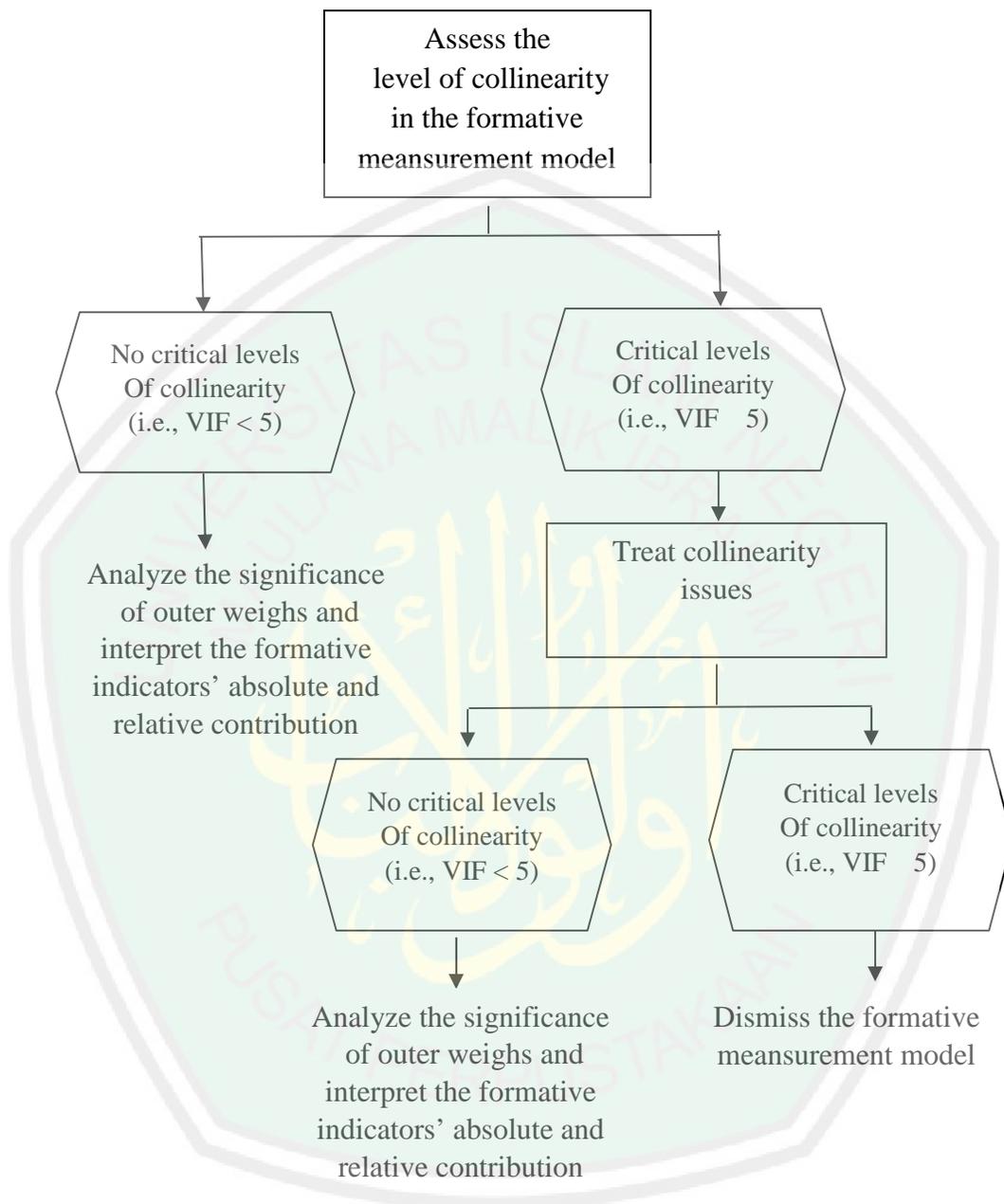
konstruknya dibandingkan dengan variansi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Untuk menetapkan *Convergent validity*, harus mempertimbangkan outer loading, serta AVE (*average variance extracted*). Nilai AVE harus lebih tinggi dari 0,50.

- 4) *Discriminant Validity* adalah ukuran untuk menentukan apakah konstruk atau faktor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk yang berbeda. Salah satu metode untuk menilai *Discriminant Validity* adalah dengan memeriksa cross loading of the indicators (pembebanan lintas indikator). Secara khusus, indicator's outer loadings pada konstruks terkait harus lebih besar dari pada semua pembebanannya pada konstruksi lainnya. Indicator's outer loadings pada konstruksi harus lebih tinggi dari pada semua beban silangnya dengan konstruksi lainnya. Akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya. Akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya (kriteria fornell larcker).

#### **b. Model Pengukuran Formatif**

Indikator formatif menyebabkan konstruk. Dapat pula diberi makna lain, apabila indikator tersebut cenderung bersifat penyusun, maka akan bersifat formatif. Model pengukuran formatif mengukur *collinearity among indicators* dan *significance and relevance of outer weights*.

- 1) *Collinearity among indicators* yaitu indikator bisa berlebihan jika menunjukkan korelasi yang tinggi dengan indicators lain dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antar item atau indicator tidak diharapkan dalam model pengukuran formatif, karena berdampak pada: (a) perkiraan bobot dan signifikasni statistiknya, (b) mempengaruhi hasil analisis. Pertama, *collinearity* meningkatkan kesalahan standar dan dengan demikian mengurangi kemampuan untuk menunjukkan bahwa bobot yang diperkirakan berbeda secara signifikan, kedua, *collinearity* yang tinggi dapat menyebabkan bobot tidak tepat diperkirakan. Kolinearitas indikator yaitu nilai toleransi masing-masing indikator (VIF) harus dibawah 5. Jika tidak dipertimbangkan untuk menghilangkan indikator, menggabungkan indikator menjadi satu indeks tunggal, atau membuat konstruksi orde tinggi untuk mengatasi masalah *collinearity*. Menilai tingkat *collinearity* dalam model pengukuran formatif ditunjukkan dalam gambar berikut:

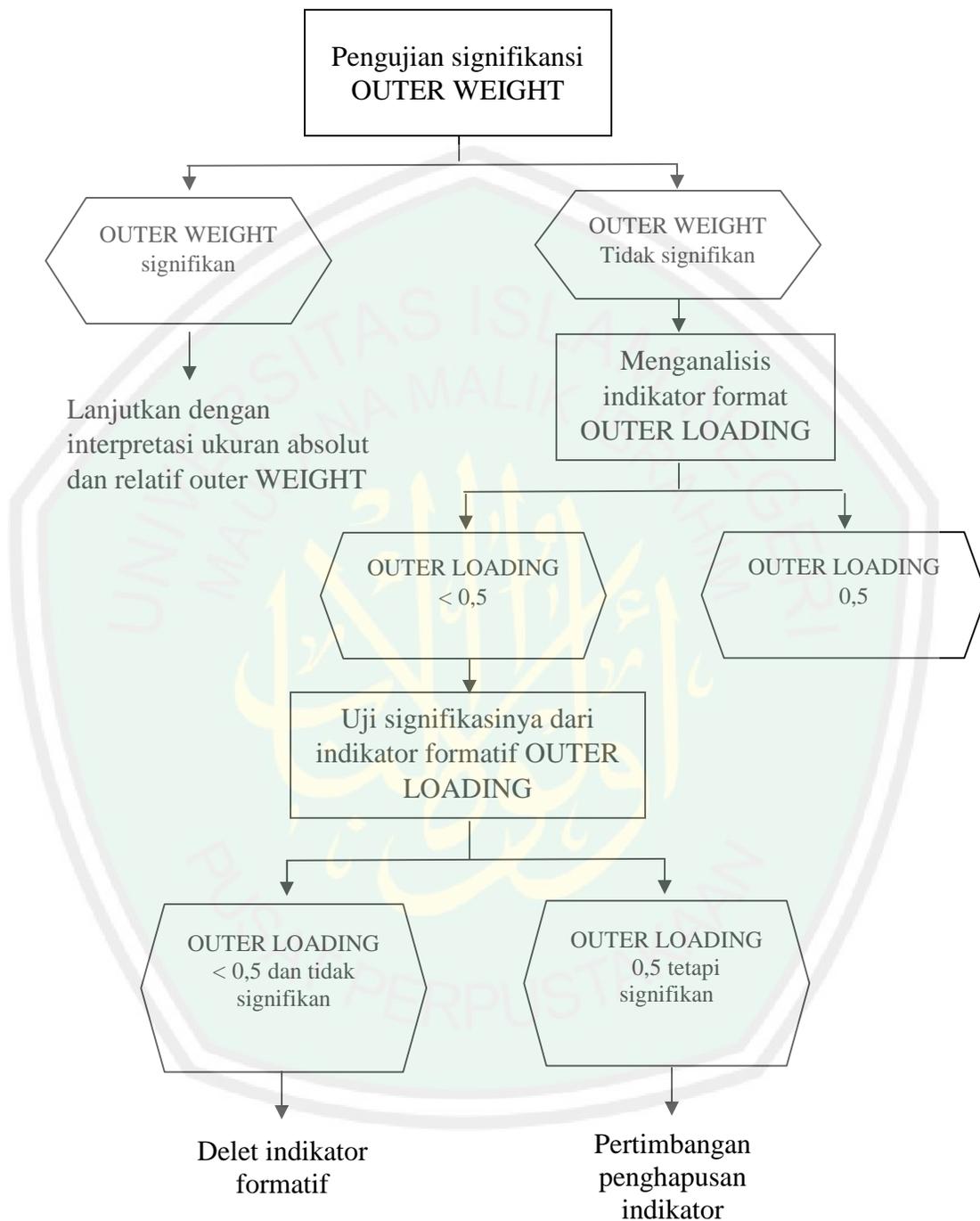


**Gambar 3.3 Menilai tingkat *collinearity* dalam model pengukuran formatif**

Sumber : Joseph F. Hair at. Al. (Prime Partial Least Squares Struktural Equation Modeling (PLS-SEM))

2) *Significance And Relevance Of Outer Weight* yaitu sebuah indikator mungkin tidak secara signifikan berkontribusi pada konstruk secara relatif dan mutlak. Hal ini dapat dinilai dengan memeriksa signifikansi (statistik) dan relevansi indikator formatif dengan menguji apakah *outer weight* signifikan atau tidak. Proses pengambilan keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator formatif ditunjukkan dalam gambar bagan sebagai berikut:



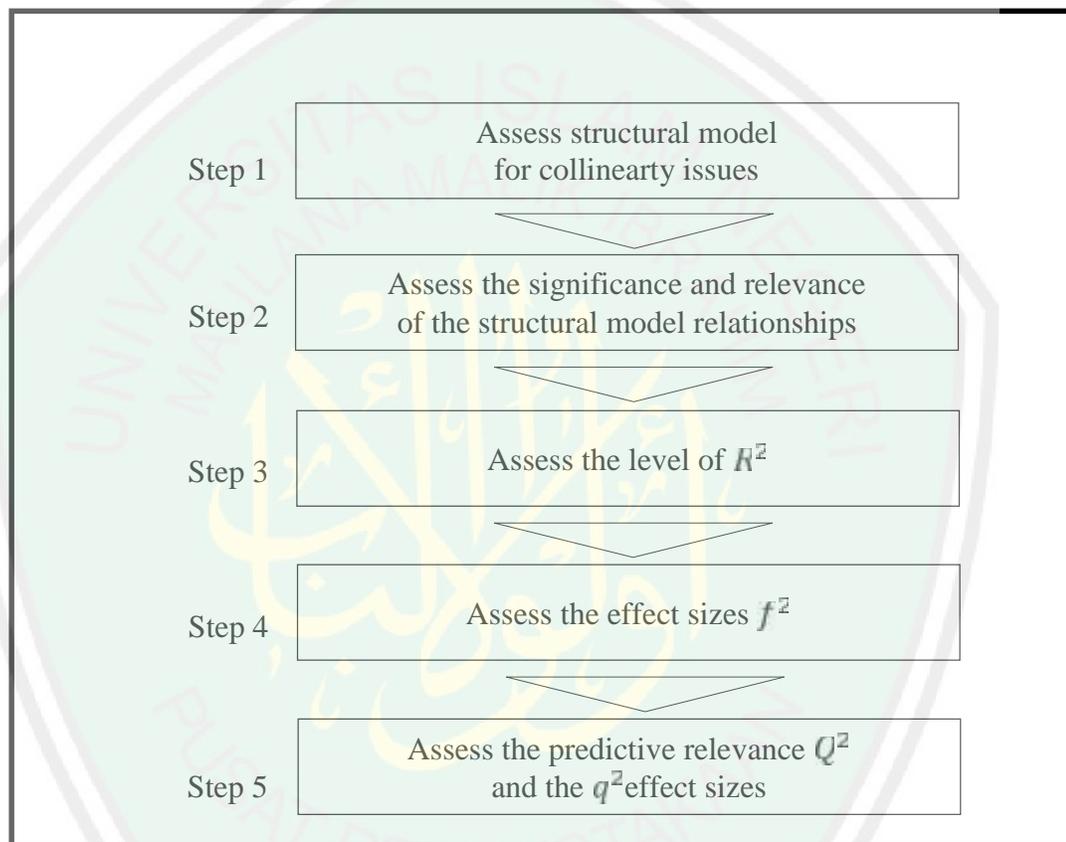


**Gambar 3.4. Significance And Relevance Of Outer Weight**

Sumber : Joseph F. Hair at. Al. (Prime Partial Least Squares Struktural Equation Modeling (PLS-SEM))

## 2. Model Pengukuran Struktural (*Inner Model*)

Berikut adalah prosedur pengukuran struktural sebagaimana yang ditampilkan dalam gambar berikut:



**Gambar 3.5** Prosedur Model Pengukuran Struktural

### a. *Assess structural model for collinearity issue*

Pada setiap preditor atau variabel eksogen harus saling bebas. Variabel eksogen sendiri adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain. Untuk menilai collinearity, dengan VIF. VIF dari inner model harus lebih tinggi dari 0,20 dan dibawah 5, jika diatas 5 maka terjadi collinearity, sehingga

harus dipertimbangkan untuk menghilangkan konstruk, menggabungkan prediktor ke dalam satu konstruk, atau menciptakan konstruk dengan orde tinggi.

**b. *Coefisien Path Model Struktural***

Model path struktural digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel. Jika P value  $< 0,10$  maka hubungan tersebut signifikan, demikian sebaliknya. Sedangkan pada koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus, demikian sebaliknya.

**c. *Coefisien Determinasi ( $R^2$ )***

Seberapa besar variabel prediktornya berpengaruh terhadap variabel konsekuen. Dalam *coefisien determinansi ( $R^2$ )* tidak ada patokan yang pasti. Beberapa reserchers ada yang mengatakan nilai di atas 0,2 atau 20% dianggap sudah tinggi.

**d. *Effect Size ( $f^2$ )***

Digunakan untuk mengevaluasi  $f^2$  dari semua variabel endogen perubahan didalam nilai  $f^2$  dari masing-masing konstruk eksogen. Nilai 0.02 dianggap kecil; 0.15 menengah; dan 0,35 dianggap besar.

**e. *Predictive Relevance ( $Q^2$ )***

Untuk mengukur akurasi prediksi. Standarnya nilai 0.02 dianggap kecil; 0.15 menengah dan 0,35 dianggap besar.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hasil penelitian dari tahap awal sampai akhir bagaimana gambaran dari hasil penelitian beserta hipotesis yang ada pada penelitian yang ada pada penelitian ini dan menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini ditampilkan dengan sendiri-sendiri. Analisis pada penelitian ini menggunakan alat bantu yaitu perangkat lunak *Partial Least Square* (PLS). Adapun penjelasan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **A. Deskripsi Obyek dan Variabel Penelitian**

##### **1. Deskripsi Obyek Penelitian**

MAN 1 Indragiri Hilir adalah sederajat SMA di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia yang terletak di Jalan Pelajar No. 254 Kelurahan Tembilihan Hulu Kecamatan Tembilihan Hulu Kabupaten Indragiri Hilir Provinsi Riau. MAN 1 Indragiri Hilir bermula dari sekolah Persiapan Institut Agama Islam Negeri (SPIAIN) yang berdiri pada tahun 1966. Maka dengan Surat Keputusan (SK) Menteri Agama No. 39 Tahun 1979, tertanggal 30 Mei 1979, SPIAIN di relokasi ke MAN 1 Indragiri Hilir. Pada tanggal 17 November 2016, berdasarkan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 669 Tahun 2016 resmi menjadi MAN 1 Indragiri Hilir yang awalnya bernama MAN 039 Tembilihan.

Seiring dengan berkembangnya waktu dan semangat antusias masyarakat terhadap Madrasah , maka MAN 1 Indragiri Hilir secara bertahap mulai membuka kelas jauh (Filial) serta menjadi induk KKM Madrasah Aliyah Swasta yang ada di Kabupaten Indragiri Hilir. Pada awalnya ada 35 Madrasah yang tergabung dibawah induk KKM MAN 1 Indragiri Hilir. Hingga sekarang ada dua MAN Filial sudah menjadi Madrasah Negeri yang berdiri sendiri dan delapan Madrasah Aliyah Swasta (MAS) sudah lepas dari induk KKM MAN 1 Indragiri Hilir.

Pada awal berdirinya MAN 1 Indragiri Hilir sampai saat ini, sudah mengalami periode Kepemimpinan. Periode pertama mulai tahun 1980 sampai dengan tahun 1985 dijabat oleh Mukhtar Awang, BA. Periode kedua tahun 1985 sampai dengan 1995 dijabat oleh H. Abd. Khalid Zuhri, BA. Periode ketiga tahun 1995 sampai dengan tahun 1999 dijabat oleh Drs. Nasiban. Periode keempat tahun 1999 sampai dengan tahun 2007 dijabat oleh H. Syarkowi Hasan, S.Pd.I. Periode kelima tahun 2007 sampai bulan Desember 2010 dijabat oleh H. Kursanie, S.Pd.I. Periode keenam tahun 2011 sampai bulan Juli 2017 dijabat oleh Drs. H. Afrizal, MM. Mulai bulan Juli 2017 MAN 1 Indragiri Hilir dijabat oleh Bapak Drs. Abdullah, M.Pd.I hingga sekarang.

Upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas atau mutu Madrasah tidak semudah membalikkan telapak tangan, akan tetapi butuh kerja keras dan kebersamaan warga MAN 1 Indragiri Hilirserta dukungan dari semua pihak terutama ummat islam yang mempunyai power dan peran serta Stake-Holder yang mempunyai komitmen untuk memajukan lembaga Madrasah khususnya MAN 1 Indragiri Hilir. Hal ini dilaksanakan pada realitas, pada otonomi daerah dan persaingan serta perubahan yang positif baik dibidang managemen, ketenagaan maupun fasilitas yang semuanya dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan yang mengacu kepada Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Adapun visi dan misi MAN 01 Indragiri Hilir Riau adalah :

a) Visi MAN 1 Indragiri Hilir:

Terciptanya masyarakat madrasah yang bertaqwa berakhlaqul karimah dan berprestasi serta berkarakter berlandaskan iman dan taqwa, ilmu teknologi dan wawasan lingkungan yang tercermin dalam kehidupan sehari-hari. Tema Kerja ; Berbuat untuk kebaikan bersama. Moto Kerja; KAROMAH(Kreatif, Aktif, Ramah,Optimis, Mandiri dan Harmonis). Sifat Kerja ; Sungguh-sungguh,Tanggap dan Bertanggung Jawab

b) Misi MAN 1 Indragiri Hilir

1) Terciptanya warga madrasah yang percaya diri, dapat diandalkan dalam penguasaan imtaq dan iptek serta memiliki karakter.

- 2) Berdedikasi tinggi dalam melaksanakan hak dan kewajiban
  - 3) Lingkungan nyaman untuk bekerja, berinovasi dan belajar
  - 4) Terciptanya kehidupan yang harmonis penuh rasa kebersamaan dan tanggung jawab
  - 5) Berprestasi dalam bidang olahraga, seni dan budaya yang islam
  - 6) Terciptanya warga madrasah yang mandiri dalam kewirausahaan
  - 7) Menumbuhkembangkan kesadaran terhadap lingkungan hidup
  - 8) Meningkatkan kompetensi sosial peserta didik sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan sosial budaya dan pelestarian lingkungan alam di sekitarnya yang dijiwai dengan nilai-nilai Islam
- c) Tujuan Madrasah
- 1) Mengembangkan potensi sumber daya alam (SDM) di Kabupaten Indragiri Hilir
  - 2) Menjadikan MAN 1 Indragiri Hilir sebagai Madrasah yang Islami
  - 3) Menciptakan siswa-siswi MAN 1 Indragiri Hilir menjadi manusia yang beriman, bertaqwa, dan berakhlak mulia
  - 4) Mewujudkan MAN 1 Indragiri Hilir sebagai suatu lembaga yang nyaman untuk bekerja, berinovasi, dan belajar
  - 5) Menciptakan siswa-siswa MAN 1 Indragiri Hilir yang menjadi bakat-bakat olahragawan

- 6) Meningkatkan prestasi akademik peserta didik
- 7) Menjadikan MAN 1 Indragiri Hilir sebagai pusat pendidikan Agama Islam dan Umum
- 8) Menciptakan suasana Lingkungan Madrasah yang hijau, Asri, Teduh dan Indah

Pada penelitian ini peneliti melakukan beberapa langkah dalam pengerjaan, dilangkah awal yang harus dilakukan adalah melakukan studi literatur. Pada studi literature ini menghasilkan pengertian atau penjelasan dari masing-masing dasar teori yang berhubungan dengan proses penyelesaian masalah yang ada. Hasil dari studi literature dapat dilihat pada Bab 2 landasan teori yang terdiri dari teori masing-masing variabel, indikator, hipotesis, populasi dan sampel, skala pengukuran, analisis deskripsi, pengujian alat ukur yang terdiri dari outer model dan inner model, analisis Partial Least Square dengan SmartPLS, dan langkah-langkah analisis PLS. Hasil studi literatur tersebut digunakan untuk menyelesaikan langkah-langkah pengerjaan selanjutnya dalam menyelesaikan sebuah permasalahan.

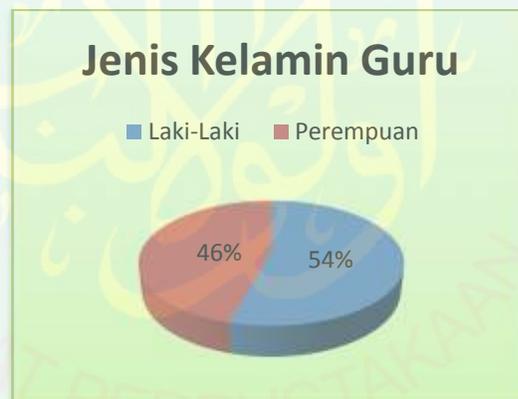
## 2. Deskripsi Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini seluruhnya berasal dari guru yang masih aktif mengajar PNS maupun Non PNS di MAN 01 Indragiri Hilir Riau. Adapun distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini.

**Tabel 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	F	Persentase (%)
Laki-Laki	38	54%
Perempuan	32	46%
<b>Jumlah</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Identitas Responden



Sumber : program Chart Microsoft Word 2010

**Gambar 4.1**  
**Diagram Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

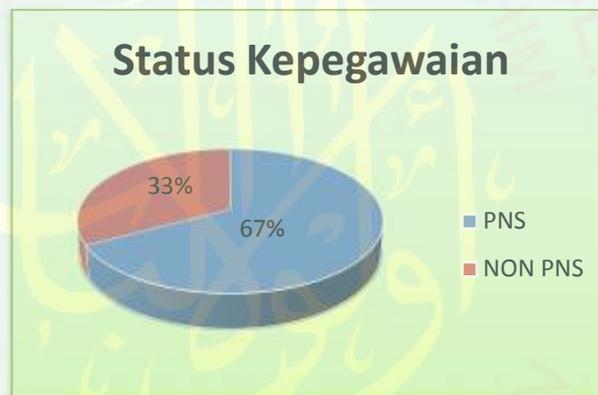
Berdasarkan Tabel 4.1 mengenai karakteristik responden menurut jenis kelamin di atas, maka dapat diketahui bahwa jumlah responden (guru) laki-

laki sebesar 38 orang atau 54% hal tersebut lebih banyak dari responden (guru) perempuan berjumlah 32 orang atau 46 %.

**Tabel 4.2. Jumlah Responden berdasarkan status Kepegawaian (PNS/NON PNS)**

Status Kepegawaian	F	Persentase (%)
PNS	47	67%
NON PNS	23	33%
<b>Jumlah</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Sumber : *Data Isentitas Responden*



Sumber : *program Chart Microsoft Word 2010*

**Gambar 4.2**  
**Diagram Jumlah Responden Berdasarkan Status Kepegawaian**

Data responden berdasarkan status kepegawaian bahwa sebagian besar responden merupakan guru dengan status sebagai pegawai PNS yaitu sebanyak 47 orang atau sebesar 67%. Sedangkan responden dengan status sebagai non PNS berdasarkan data yang diambil secara keseluruhan sebanyak 23 orang atau sebesar 33%.

**Tabel 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan PNS dan non PNS**

Jenjang	F	Persentase (%)
S1 (PNS)	35	50%
S1 (NON PNS)	23	33%
S2 (PNS)	12	17%
S2 (NON PNS)	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Sumber : *Data Isentitas Responden*



Sumber : *program Chart Microsoft Word 2010*

**Gambar 4.3**  
**Diagram Jumlah Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan PNS dan non PNS**

Data jumlah responden berdasarkan jenjang pendidikan menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang PNS maupun non PNS berasal dari jenjang Starata Satu (S1) yaitu PNS sebanyak 35 responden atau sebesar 50% dan non PNS sebanyak 23 responden atau sebesar 33%. Sedangkan jenjang

Strata dua (S2) untuk PNS sebanyak 12 atau sebesar 17% dan non PNS tidak terdapat responden yang jenjang pendidikannya Strata dua (S2).

### 3. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini dijelaskan mengenai distribusi jawaban responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian. Variabel penelitian terdiri dari dua variabel eksogen yang terdiri dari 2 variabel yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah (X1) dan Budaya Organisasi (X2) dan satu variabel endogen yang terdiri dari variabel kinerja guru (Y) dan

#### a. Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Pada penelitian ini variabel kompetensi manajerial kepala sekolah diukur melalui 4 indikator yang diuraikan kedalam 11 butir pertanyaan dengan skor 1-5 pada masing-masing butir pertanyaan berdasarkan data yang ada, setiap jawaban responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan kelas interval.

$$p = \frac{(1 \times 5) - (1 \times 1) + 1}{5}$$

$$= \frac{(7) - (1) + 1}{5} = 11$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi tentang Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

No	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	11 - 19	Sangat rendah	0	0%
2	20 - 28	Rendah	0	0%
3	29 - 37	Sedang	0	0%
4	38 - 46	Tinggi	30	43%
5	47 - 55	Sangat Tinggi	40	57%
<b>Jumlah</b>			<b>70</b>	<b>100%</b>

Sumber : *Data Isentitas Responden*



Sumber : *program Chart Microsoft Word 2010*

**Gambar 4. 4**  
**Diagram Frekuensi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

Berdasarkan tabel 4.4 dan diagram di atas diketahui bahwa responden atau guru MAN 01 Indragiri Hilir Riau sebagian besar menyatakan

kompetensi manajerial kepala sekolah sangat baik yaitu sebanyak 40 responden dari 70 responden atau sebesar 57% dan yang menyatakan kompetensi manajerial kriteria baik yaitu sebanyak 30 responden atau sebesar 43%. Bahkan berdasarkan data yang ada, tidak ada responden yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah di MAN 01 Indragiri Hilir dalam kriteria Sedang, Rendah, ataupun sangat rendah berdasarkan data yang ada yaitu masing-masing 0%.

#### **b. Variabel Budaya Organisasi**

Pada variabel budaya organisasi diukur melalui 7 indikator yaitu: (a) Inovasi dan pengambilan resiko dengan indikator; dorongan untuk melakukan Inovasi, dorongan untuk mengambil resiko, (b) perhatian terhadap detail dengan indikator; tuntutan untuk memperhatikan detail, (c) orientasi hasil dengan indikator; dorongan untuk memperhatikan hasil kerja, (d) orientasi manusia dengan indikator; pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi, (e) Orientasi tim dengan Indikator; dorongan untuk bekerja secara tim, (f) Angresivitas dengan indikator; dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan, (g) stabilitas dengan indikator kenyamanan dalam organisasi. Yang diuraikan kedalam 18 butir pertanyaan. Berdasarkan data yang ada, panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval.

$$p = \frac{(1 \times 5) - (1 \times 1) + 1}{5}$$

$$= \frac{(5) - (1) + 1}{5} = 9$$

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden selaku guru MAN 01 Indragiri Hilir Riau pada umumnya menyatakan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam kriteria sangat baik dan baik.

**Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi tentang Budaya Organisasi**

No	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	18 - 31	Sangat rendah	0	0%
2	32 - 45	Rendah	0	0%
3	46 - 59	Sedang	1	1%
4	60 - 73	Baik	19	27%
5	74 - 90	Sangat Baik	50	71%
<b>Jumlah</b>			<b>70</b>	<b>100%</b>

Sumber : *Data Isentitas Responden*



**Gambar 4.5**  
**Diagram Frekuensi Budaya Organisasi**

Berdasarkan tabel 4.5 dan diagram diatas dapat diketahui bahwa responden atau guru MAN 01 Indragiri Hilir Riau sebagian besar budaya organisasi berkriteria sangat baik yaitu sebanyak 50 guru dari 70 Orang atau sebesar 71% dan yang berkriteria baik yaitu sebanyak 19 guru atau sebesar 27%. Bahkan berdasarkan data yang ada, tidak ada guru yang memiliki budaya organisasi yang berkriteria rendah dan sangat rendah atau 0%. Sedangkan guru yang memiliki budaya organisasi yang berkriteria sedang hanya 1 orang atau sebesar 1%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya budaya organisasi di MAN 01 Indragiri Hilir Riau itu ada, bahkan menunjukkan budaya organisasi berkriteria sangat tinggi, semua ini tidak lepas dari kompetensi manajerial kepala sekolah yang berkriteria sangat baik.

### **c. Variabel Kinerja Guru**

Pada penelitian ini variabel kinerja guru diukur melalui 3 indikator yang diuraikan kedalam 14 butir pertanyaan dengan skor 1-5 pada masing-masing butir pertanyaan berdasarkan data yang ada, setiap jawaban responden dengan skor 5 memiliki tingkatan paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkatan paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan kelas interval.

$$p = \frac{(1 \times 5) - (1 \times 1) + 1}{5}$$

$$= \frac{(5) - (1) + 1}{5} = 9$$

Hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel 4.6. Distribusi Frekuensi

Variabel Kinerja sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi tentang Kinerja Guru**

No	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1	14-24	Sangat rendah	0	0%
2	25-35	Rendah	0	0%
3	36-46	Sedang	0	0%
4	47-57	Tinggi	10	14%
5	58-70	Sangat Tinggi	60	86%
<b>Jumlah</b>			<b>70</b>	<b>100%</b>

Sumber : *Data Isentitas Responden*



Sumber : *program Chart Microsoft Word 2010*

**Gambar 4. 6**  
**Diagram Frekuensi Kinerja**

Berdasarkan tabel 4.6 dan diagram diatas dapat diketahui bahwa responden atau guru MAN 01 Indragiri Hilir Riau sebagian besar memiliki kinerja yang sangat tinggi yaitu sebanyak 60 guru dari 70 orang atau sebesar 86% dan yang tergolong memiliki kinerja tinggi yaitu sebanyak 10 guru atau sebesar 14%. Bahkan berdasarkan data yang ada, tidak ada guru yang memiliki kinerja sedang, rendah dan sangat rendah atau 0%.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden selaku guru yang berada di MAN 01 Indragiri Hilir Riau yang tergabung dalam status kepegawaian PNS dan non PNS pada umumnya memiliki kinerja sangat tinggi.

## **B. Evaluasi Model Pengukuran**

### **1. Analisis Data PLS (*Partial Least Square*)**

Analisis data kuantitatif menggunakan analisis statistik terdiri atas dua tahap. Tahap pertama adalah menguji suatu karakteristik data di peroleh. Minsalnya menguji bahwa data mengikuti distribusi normal. Apabila data yang di peroleh tidak memenuhi distribusi normal, analisis berikutnya tidak bisa dilakukan.

PLS (*Partial Least Square*) juga memperlakukan langkah yang sama yakni terdiri dari dua langkah. Langkah pertama melihat validasi dan realibilitas alat ukur yang di manifestasikan oleh data yang dikumpulkan. Setelah hal ini dipenuhi tahap berikutnya adalah menganalisis data sesuai

dengan hipotesis yang diajukan. Terminologi yang digunakan pada PLS adalah bahwa pada tahap pertama disebut dengan pengujian model pengukuran (*measurement model*) atau model luar (*outer model*) dan tahap kedua disebut dengan pengujian model struktural (*structural model*) atau model dalam (*inner model*).

Tujuan menganalisis menggunakan PLS (*partial least square*) adalah untuk memaksimalkan *explained variance* atau nilai  $R^2$  dari semua variabel laten endogen yang dilibatkan dalam diagram jalur. Dengan demikian, hal yang terpenting dari evaluasi model pengukuran dan model struktural adalah ukuran nilai yang menunjukkan kemampuan prediktif dari model yang diajukan. Untuk model pengukuran ukuran yang terpenting yaitu reabilitas gabungan atau konsistensi internal. Validitas konvergen dan validitas determinan. Untuk model struktural ukuran yang terpenting adalah koefisien jalur dan tingkat signifikansinya nilai *explained variance*  $R^2$ , nilai ukuran pengaruh (*effect size*)  $F^2$  dan relevansi prediktif (*prediktif relevansi*)  $Q^2$ . Evaluasi model pengukuran perlu memperhatikan jenis variabel laten yang digunakan yakni jenis variabel indikator formatif atau reflektif. Dalam penelitian ini variabel dengan indikator formatif.

#### **a. Model Pengukuran**

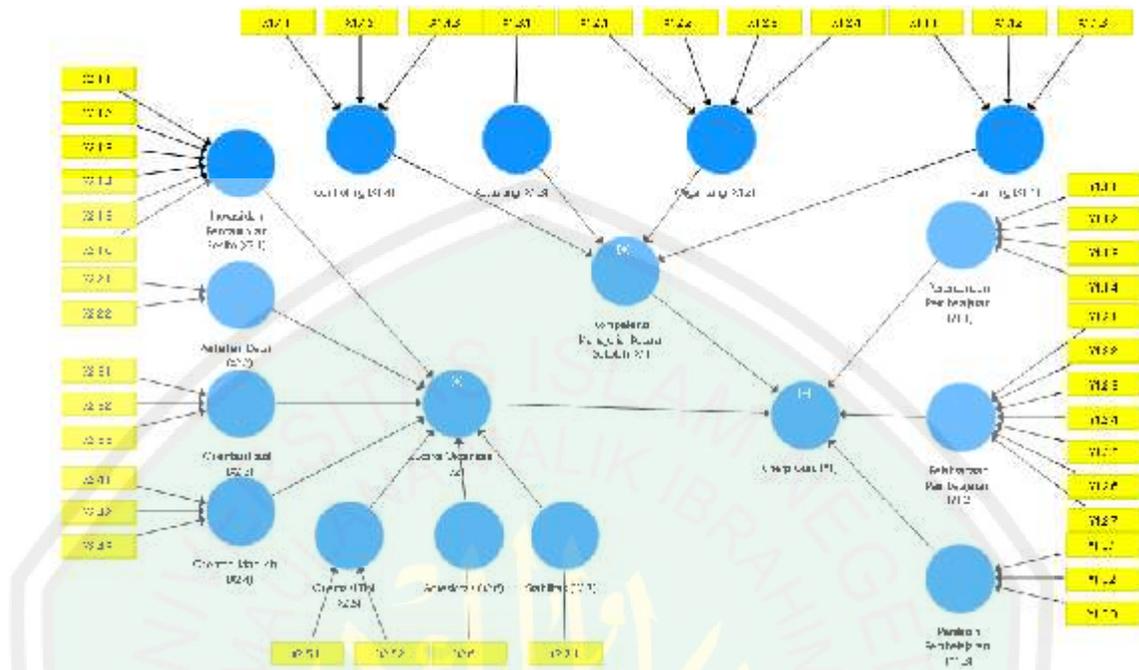
Langkah pertama analisis data menggunakan PLS (*partial least square*) adalah fokus pada validitas dan reabilitas indikator-indikator yang

digunakan. Seperti dijelaskan sebelumnya, untuk mengukur sebuah variabel laten dengan lebih tepat., diperlukan sejumlah indikator sesuai dengan tipe variabel latennya, yaitu formatif atau reflektif. Penggunaan banyak indikator dimaksudkan untuk menangkap berbagai aspek dan variabel laten yang diukur. Di sisi lain, pengukuran menggunakan banyak indikator juga makin banyak munculnya galat (*error*). Adapun sumber galat yang digunakan peneliti adalah penggunaan kata-kata pada kuesioner yang kurang tepat, pemilihan skala yang tidak tetap atau metode analisis yang tidak sesuai. Galat ini akan mengakibatkan timbulnya galat acak atau sistematis. Tujuan dari evaluasi pengukuran adalah untuk mengurangi galat pengukuran sebanyak mungkin.

#### **b. Model Pengukuran Formatif (*Outer Model*)**

Model pengukuran formatif dimaksudkan untuk menguji validitas dan realibilitas indikator formatif. Bahwa pengujian model formatif dilakukan dengan dua kriteria yaitu *collinearity statistic* dengan melihat nilai outer VIF (*Variance Inflator Factor*) dan signifikansi dan relevansi outer weight. Pada pengukuran ini terdapat dua langkah atau biasanya disebut secondary order langkah yang pertama adalah mengecek second order pada indikator kompetensi manajerial kepala sekolah, budaya organisasi pada kinerja guru second order ini yang diukur adalah dimensi-dimensi dari indikator-indikator yang telah ditetapkan yaitu pada variabel kompetensi manajerial

kepala sekolah terdapat 4 dimensi dimana setiap dimensi tersebut memiliki indikator yaitu planning terdapat 3 indikator, organizing terdapat 4 indikator, actuating terdapat 1 indikator dan controlling terdapat 3 indikator untuk variabel budaya organisasi terdapat 7 dimensi yaitu dimensi Inovasi pengambilan resiko memiliki 5 indikator, dimensi perhatian detail terdapat 2 indikator, dimensi orientasi hasil terdapat 3 indikator, dimensi orientasi manusia terdapat 3 indikator, dimensi orientasi tim terdapat 2 indikator, dimensi agresivitas terdapat 1 indikator dan dimensi trabilitas terdapat 1 indikator, dan variabel kinerja guru terdapat 3 yaitu perencanaan pembelajaran terdapat 4 indikator, pelaksanaan kegiatan pembelajaran 7 indikator dan penilaian pembelajaran 3 dimensi. Dalam *smart* PLS yang dilakukan terlebih dahulu adalah second order kemudian pengolahan first order. Sebelum melakukan penghitungan kerangka konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 4.7  
Kerangka Konseptual

### 1) **Formatif Indicator *Second Order***

#### a) **Mengukur *Collinearity Among Indicators***

Dimensi pengukuran bisa berlebih jika menunjukkan korelasi yang tinggi dengan dimensi pengukuran lain dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antar item atau dimensi pengukuran tidak diharapkan dalam model pengukuran formatif. Pada *collinearity among indicator* nilai toleransi masing-masing dimensi pengukuran VIF harus kurang dari  $< 5$ . Jika tidak, harus dipertimbangkan untuk menghilangkan dimensi pengukuran, menggunakan dimensi pengukuran menjadi satu indeks tunggal.

Atau *collinearty*. Nilai VIF pada setiap dimensi pengukuran formatif dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.7. Hasil Outer VIF Second Order**

INDIKATO R	VIF	INDIKATO R	VIF	INDIKATO R	VIF	INDIKATO R	VIF
X1.1.1	3,216	X2.1.1	2,469	X2.4.1	2,504	Y1.2.1	1,551
X1.1.1	1,988	X2.1.1	2,107	X2.4.1	1,582	Y1.2.1	1,309
X1.1.2	2,252	X2.1.2	1,928	X2.4.2	2,577	Y1.2.2	1,851
X1.1.2	1,976	X2.1.2	1,555	X2.4.2	1,461	Y1.2.2	1,646
X1.1.3	1,674	X2.1.3	2,038	X2.4.3	1,884	Y1.2.3	2,369
X1.1.3	1,062	X2.1.3	1,647	X2.4.3	1,314	Y1.2.3	2,171
X1.2.1	2,141	X2.1.4	2,992	X2.5.1	2,075	Y1.2.4	1,925
X1.2.1	1,604	X2.1.4	2,644	X2.5.1	1,038	Y1.2.4	1,698
X1.2.2	1,474	X2.1.5	1,960	X2.5.2	1,862	Y1.2.5	1,462
X1.2.2	1,350	X2.1.5	1,556	X2.5.2	1,038	Y1.2.5	1,282
X1.2.3	2,862	X2.1.6	2,331	X2.6.1	2,293	Y1.2.6	1,951
X1.2.3	1,621	X2.1.6	1,172	X2.6.1	1,000	Y1.2.6	1,367
X1.2.4	1,226	X2.2.1	2,110	X2.7.1	1,544	Y1.2.7	1,550
X1.2.4	1,055	X2.2.1	1,101	X2.7.1	1,000	Y1.2.7	1,349
X1.3.1	2,380	X2.2.2	1,546	Y1.1.1	2,680	Y1.3.1	1,828
X1.3.1	1,000	X2.2.2	1,101	Y1.1.1	1,978	Y1.3.1	1,578
X1.4.1	1,632	X2.3.1	1,775	Y1.1.2	2,220	Y1.3.2	3,301
X1.4.1	1,447	X2.3.1	1,122	Y1.1.2	1,733	Y1.3.2	2,694
X1.4.2	2,205	X2.3.2	1,546	Y1.1.3	2,725	Y1.3.3	2,862
X1.4.2	1,531	X2.3.2	1,101	Y1.1.3	2,303	Y1.3.3	2,232
X1.4.3	2,086	X2.3.3	1,746	Y1.1.4	2,376		
X1.4.3	1,086	X2.3.3	1,021	Y1.1.4	2,140		

Berdasarkan dari tabel 4.7 diatas outer VIF Value pada second order pada setiap dimensi pengukuran formatif yang ditunjukkan dalam lampiran telah memenuhi yaitu VIF kurang dari  $< 5$  artinya tidak ada kolerasi antar indikator dari konstruk

yang sama, khususnya pada variabel kualitas informasi dan kualitas layanan.

**b) Mengukur *Collinearity Among Indicators***

Nilai outer weight adalah nilai terstandarisasi sehingga bisa dibandingkan satu dengan yang lain. Nilai outer weight menunjukkan konstribusi atau relevansi relatif sebuah indikator terhadap konstruk yang tersusun olehnya. Hal ini dapat dinilai dengan memeriksa signifikansi *outer weight*. Dari hasil uji signifikansi *outer weight* pada *second order* dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini.

**Tabel 4.8. Signifikansi Outer Weight**

NO	Item dan Indikator	P Values (OW)	Outer Loading	P Values (OL)
1	X1.1.1 -> Planning (X1.1)	<b>0,220</b>	0,973	<b>0,059</b>
2	X1.1.2 -> Planning (X1.1)	<b>0,749</b>	0,780	<b>0,112</b>
3	X1.1.3 -> Planning (X1.1)	<b>0,725</b>	0,053	<b>0,914</b>
4	X1.2.1 -> Organizing (X1.2)	<b>0,352</b>	0,608	<b>0,646</b>
5	X1.2.2 -> Organizing (X1.2)	<b>0,317</b>	0,502	<b>0,431</b>
6	X1.2.3 -> Organizing (X1.2)	<b>0,136</b>	-0,452	<b>0,412</b>
7	X1.2.4 -> Organizing (X1.2)	<b>0,176</b>	0,639	<b>0,101</b>
8	X1.3.1 <- Actuating (X1.3)		1,000	
9	X1.4.1 -> Controlling (X1.4)	<b>0,313</b>	0,866	<b>0,081</b>
10	X1.4.2 -> Controlling (X1.4)	<b>0,266</b>	0,888	<b>0,049</b>
11	X1.4.3 -> Controlling (X1.4)	<b>0,965</b>	0,117	<b>0,809</b>
12	X2.1.1 -> Inovasi dan Pengambilan Resiko (X2.1)	<b>0,244</b>	0,669	<b>0,005</b>

NO	Item dan Indikator	P Values (OW)	Outer Loading	P Values (OL)
13	X2.1.2 -> Inovasi dan Pengambilan Resiko (X2.1)	<b>0,527</b>	0,662	<b>0,020</b>
14	X2.1.3 -> Inovasi dan Pengambilan Resiko (X2.1)	<b>0,355</b>	0,683	<b>0,005</b>
15	X2.1.4 -> Inovasi dan Pengambilan Resiko (X2.1)	<b>0,446</b>	0,575	<b>0,039</b>
16	X2.1.5 -> Inovasi dan Pengambilan Resiko (X2.1)	<b>0,174</b>	0,681	<b>0,007</b>
17	X2.1.6 -> Inovasi dan Pengambilan Resiko (X2.1)	<b>0,282</b>	0,654	<b>0,064</b>
18	X2.2.1 -> Perhatian Detail (X2.2)	<b>0,247</b>	0,780	<b>0,095</b>
19	X2.2.2 -> Perhatian Detail (X2.2)	<b>0,143</b>	0,833	<b>0,038</b>
20	X2.3.1 -> Orientasi Hasil (X2.3)	<b>0,011</b>	0,966	<b>0,001</b>
21	X2.3.2 -> Orientasi Hasil (X2.3)	<b>0,421</b>	0,538	<b>0,085</b>
22	X2.3.3 -> Orientasi Hasil (X2.3)	<b>0,988</b>	-0,145	<b>0,742</b>
23	X2.4.1 -> Orientasi Manusia (X2.4)	<b>0,088</b>	0,831	<b>0,001</b>
24	X2.4.2 -> Orientasi Manusia (X2.4)	<b>0,939</b>	0,556	<b>0,125</b>
25	X2.4.3 -> Orientasi Manusia (X2.4)	<b>0,033</b>	0,876	<b>0,000</b>
26	X2.5.1 -> Orientasi TIM (X2.5)	<b>0,000</b>	0,984	<b>0,000</b>
27	X2.5.2 -> Orientasi TIM (X2.5)	<b>0,586</b>	0,561	<b>0,274</b>
28	X2.6.1 <- Agresivitas (X2.6)		1,000	
29	X2.7.1 <- Stabilitas (X2.7)		1,000	
30	Y1.1.1 -> Perencanaan Pembelajaran (Y1.1)	<b>0,139</b>	0,964	<b>0,000</b>
31	Y1.1.2 -> Perencanaan Pembelajaran (Y1.1)	<b>0,814</b>	0,668	<b>0,003</b>
32	Y1.1.3 -> Perencanaan Pembelajaran (Y1.1)	<b>0,612</b>	0,794	<b>0,011</b>
33	Y1.1.4 -> Perencanaan Pembelajaran (Y1.1)	<b>0,945</b>	0,648	<b>0,017</b>
34	Y1.2.1 -> Pelaksanaan Pembelajaran (Y1.2)	<b>0,703</b>	0,468	<b>0,049</b>
35	Y1.2.2 -> Pelaksanaan Pembelajaran (Y1.2)	<b>0,515</b>	0,555	<b>0,012</b>

NO	Item dan Indikator	P Values (OW)	Outer Loading	P Values (OL)
36	Y1.2.3 -> Pelaksanaan Pembelajaran (Y1.2)	<b>0,530</b>	0,592	<b>0,005</b>
37	Y1.2.4 -> Pelaksanaan Pembelajaran (Y1.2)	<b>0,646</b>	0,477	<b>0,090</b>
38	Y1.2.5 -> Pelaksanaan Pembelajaran (Y1.2)	<b>0,228</b>	-0,107	<b>0,643</b>
39	Y1.2.6 -> Pelaksanaan Pembelajaran (Y1.2)	<b>0,003</b>	0,887	<b>0,000</b>
40	Y1.2.7 -> Pelaksanaan Pembelajaran (Y1.2)	<b>0,047</b>	0,457	<b>0,027</b>
41	Y1.3.1 -> Penilaian Pembelajaran (Y1.3)	<b>0,204</b>	0,881	<b>0,000</b>
42	Y1.3.2 -> Penilaian Pembelajaran (Y1.3)	<b>0,465</b>	0,887	<b>0,000</b>
43	Y1.3.3 -> Penilaian Pembelajaran (Y1.3)	<b>0,656</b>	0,781	<b>0,002</b>

Pada Uji signifikansi *outer weight* pada second order pengecekan pertama adalah dengan melihat nilai P.Value. Besarnya P.Value digunakan untuk mengecek signifikan di mana besarnya P.Value harus kurang dari  $< 0,05$ . Jika P.Value memiliki nilai lebih dari  $> 0,05$ , maka dilakukan pengecekan pada *Outer loading*. Dan data hasil uji signifikan *outer weight* pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai P.Value yang memiliki nilai lebih dari  $> 0,05$  yaitu pada indikator variabel kompetensi manajerial kepala sekolah yaitu  $X_{1.1.1}$ ,  $X_{1.1.2}$ ,  $X_{1.1.3}$ ,  $X_{1.2.1}$ ,  $X_{1.2.2}$ ,  $X_{1.2.3}$ ,  $X_{1.2.4}$ ,  $X_{1.3.1}$ ,  $X_{1.4.1}$ ,  $X_{1.4.2}$ ,  $X_{1.4.3}$ , pada indikator variabel budaya organisasi  $X_{2.1.1}$ ,  $X_{2.1.2}$ ,  $X_{2.1.3}$ ,  $X_{2.1.4}$ ,  $X_{2.1.5}$ ,  $X_{2.1.6}$ ,  $X_{2.2.1}$ ,  $X_{2.2.2}$ ,  $X_{2.3.2}$ ,  $X_{2.3.3}$ ,  $X_{2.4.2}$ ,

$X_{2.5.2}$ , dan indikator pada variabel kinerja guru  $Y_{1.1.1}$ ,  $Y_{1.1.2}$ ,  $Y_{1.1.3}$ ,  $Y_{1.1.4}$ ,  $Y_{1.2.1}$ ,  $Y_{1.2.2}$ ,  $Y_{1.2.3}$ ,  $Y_{1.2.4}$ ,  $Y_{1.2.5}$ ,  $Y_{1.3.1}$ ,  $Y_{1.3.2}$ ,  $Y_{1.3.3}$ . Maka langkah selanjutnya dilakukan pengecekan *outer loading*nya.

Besarnya P-Value untuk pengecekan *outer loading* harus P-Value  $< 0,10$ . Jika P-Value *outer loading*  $> 0,10$  maka harus ada penghapusan pada item tersebut. Berdasarkan tabel 4.8 item yang dihapus adalah  $X_{1.1.3}$  (kepala sekolah bersama-sama merencanakan keuangan dan perlengkapan sekolah),  $X_{1.2.3}$  (Kepala sekolah menerima dan mengelola laporan),  $X_{1.4.3}$  (kepala sekolah melahirkan tindakan perbaikan/koreksi, solusi), dan pada item  $Y_{1.2.5}$  (saya mendukung dan menerima masukan atau inisiatif dari siswa).

## 2) **Formatif Indicator *Second Order***

### a) **Mengukur *Collinearity Among Indicators***

Nilai *outer VIF Value* pada tahap *first order* adalah untuk mengukur setiap indikator formatif. Pada pengukuran *VIF Value* nilai yang ada sudah sesuai yaitu  $< 5$ . Adapun dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini.

**Tabel 4.9 Nilai *Outer VIF Value First Order***

INDIKATOR	VIF
X1.1	1,545
X1.2	1,139
X1.3	1,082
X1.4	1,470

INDIKATOR	VIF
X2.1	1,667
X2.2	1,288
X2.3	1,329
X2.4	1,926
X2.5	1,639
X2.6	1,693
X2.7	1,148
Y1.1	1,353
Y1.2	1,643
Y1.3	1,464

Berdasarkan tabel 4.9 diatas, nilai outer VIF Value telah memenuhi kriteria yaitu  $< 5$ . Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinieritas atau tidak ada korelasi antara indikator dari konstruk yang sama khususnya pada variabel kompetensi manajerial kepala sekolah, budaya organisasi, dan kinerja guru.

**b) Mengukur Signifikansi dan Relevansi *Outer Weight***

Pada first order pengecekan pertama uji signifikansi outer weight yang dilakukan adalah melihat nilai P-Value . besarnya P-Value yang digunakan untuk mengecek signifikansi *outer weight* adalah  $< 0,10$ . Jika P-Value memiliki nilai yang lebih tinggi dari  $> 0,10$  maka dilakukan pengecekan pada *Outer Loading*. Adapun tabel signifikansi *outer weight* dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10 Signifikansi Outer Weight pada First Order

NO	INDIKATOR KE VARIABEL	P Values (ow)	Outer Loading	P Values (OL)
1	X1.1 -> Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1)	0,388	0,786	0,015
2	X1.2 -> Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1)	0,214	0,693	0,071
3	X1.3 -> Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1)	0,354	-0,303	0,372
4	X1.4 -> Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1)	0,346	0,663	0,041
5	X2.1 -> Budaya Organisasi (X2)	0,474	0,435	0,004
6	X2.2 -> Budaya Organisasi (X2)	0,938	0,440	0,002
7	X2.3 -> Budaya Organisasi (X2)	0,384	0,545	0,003
8	X2.4 -> Budaya Organisasi (X2)	0,893	0,667	0,000
9	X2.5 -> Budaya Organisasi (X2)	0,003	0,918	0,000
10	X2.6 -> Budaya Organisasi (X2)	0,093	0,789	0,000
11	X2.7 -> Budaya Organisasi (X2)	0,593	0,313	0,095
12	Y1.1 -> Kinerja Guru (Y1)	0,000	0,929	0,000
13	Y1.2 -> Kinerja Guru (Y1)	0,135	0,723	0,000
14	Y1.3 -> Kinerja Guru (Y1)	0,883	0,456	0,034

Dari data hasil uji signifikansi *Outer Weight* pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai P-Value yang bernilai  $> 0,10$  yaitu pada variabel kompetensi manajerial kepala sekolah yaitu  $X_{1.1}$ ,  $X_{1.2}$ ,  $X_{1.3}$ ,  $X_{1.4}$  pada variabel budaya organisasi yaitu  $X_{2.1}$ ,  $X_{2.2}$ ,  $X_{2.3}$ ,  $X_{2.4}$ ,  $X_{2.7}$ , dan pada variabel kinerja guru  $Y_{1.2}$ ,  $Y_{1.3}$ .

Langkah seterusnya adalah pengecekan *outer loading* yang tertera pada tabel 4.10. Besarnya P-Value untuk pengecekan *outer loading* harus P-Value  $< 0,10$ . Jika P-Value *outer loading*  $> 0,10$  maka harus ada penghapusan pada item tersebut. Berdasarkan tabel 4.10 item yang dihapus adalah  $X_{1.3}$  (*Actuating*).

### c. Model Pengukuran Struktural (*Inner Model*)

Pengukuran Inner model dapat dilakukan dengan mengetahui keterkaitan antar variabel. Adapun pengujian yang dilakukan dalam pengukuran *inner model* antara lain :

#### 1) Pengujian Kolinieritas

Pengujian kolinieritas pada *inner model* dapat dilihat berdasarkan pada tabel 4.11 dibawah ini.

**Tabel 4.11 Inner VIF Values**

HUBUNGAN	Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1)	Budaya Organisasi (X2)	Kinerja Guru (Y1)
Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1)			1,011
Budaya Organisasi (X2)			1,011

Berdasarkan hasil inner VIF Values yang terdapat pada tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai VIF  $< 5$  yang bermaksud tidak terdapat kolinieritas. Dengan demikian variabel kompetensi Manajerial kepala sekolah (X1), dan budaya organisasi (X2), dalam posisi saling bebas.

Maka tidak perlu menghilangkan konstruk atau menggabungkan konstruk.

## 2) Koefisien Model Path Struktural

Analisis path struktural digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel. Dari hasil analisis path struktural pada tabel 4.12 jika P-Value  $< 0,10$  maka memiliki hubungan yang signifikan sebaliknya jika P Value  $> 0,10$  maka memiliki yang tidak signifikan serta koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus, demikian sebaliknya.

**Tabel 4.12 Koefisien Model Path Struktural**

Hubungan	Koefesien	P values
Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1) -> Kinerja Guru (Y1)	0,238	<b>0,039</b>
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Guru (Y1)	0,646	<b>0,000</b>

Berdasarkan tabel 4.12 tersebut dapat diketahui bahwa hubungan signifikan karena P-Value  $< 0,10$  yaitu kompetensi manajerial kepala sekolah (X1) dan budaya organisasi (X2) dengan kinerja guru (Y1) memiliki signifikansi dengan P.Value 0,039 dan 0,000 yang merupakan  $< 0,10$ . Dari semua hubungan yang menunjukkan signifikansi, semua hubungan koefesien positif.

### 3) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi atau  $R^2$  digunakan untuk mengukur akurasi pendugaan. Dalam penilaian koefisien determinasi tidak ada patokan yang pasti. Tetapi terdapat pada beberapa penelitian mengatakan nilai diatas 0,2 atau 20% dianggap sudah tinggi.

**Tabel 4.13 Koefisien Determinasi  $R^2$**

Variabel	$R^2$
Kinerja Guru (Y1)	0,506

Berdasarkan hasil koefisien determinasi  $R^2$  menunjukkan seberapa besar presentase keseluruhan pada variabel endogen yang diajukan ke model. Pada tabel 4.13 dapat diketahui bahwa akurasi pendugaan pada variabel kepuasan kerja bernilai 0,506 yang berarti bahwa pembentukan model penelitian dapat dijelaskan dengan baik oleh variabel kompetensi manajerial kepala sekolah, dan budaya organisasi 51% sedangkan 49% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

### 4) *Effect Size* ( $f^2$ )

Pada dasarnya *Effect size* ( $f^2$ ) digunakan untuk melihat efek pada variabel eksogen yaitu variabel Kinerja Guru (Y). adapun hasil  $f^2$  dapat dilihat pada tabel 4.14. nilai 0,02 dianggap memiliki efek kecil, 0,15 memiliki efek sedang dan 0,35 memiliki efek besar.

**Tabel 4.14 Effect Size ( $f^2$ )**

NO	HUBUNGAN	$F^2$
1	<b>Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1) -&gt; Kinerja Guru (Y1)</b>	0,113
2	<b>Budaya Organisasi (X2) -&gt; Kinerja Guru (Y1)</b>	<b>0,836</b>

Berdasarkan nilai  $f^2$  pada tabel 4.14 dapat dijelaskan bahwa Kompetensi manajerial kepala sekolah memiliki efek yang sedang dengan kinerja guru. Budaya organisasi memiliki efek yang sangat besar dengan kinerja guru, dan kompetensi manajerial kepala sekolah yang cukup besar dengan budaya organisasi.

##### 5) *Predictive Relevance ( $Q^2$ )*

Selain mengukur kriteria akurasi prediktif atau yang disebut nilai  $R^2$  terdapat kriteria lain yang digunakan untuk mengevaluasi model struktura yaitu nilai  $Q^2$  yang disebut dengan relevansi prediktif. Sebagai pengukuran relatif dan relevansi prediktif, nilai 0,02 dianggap memiliki relevansi prediktif yang kecil, 0,15 memiliki relevansi prediktif yang sedang dan 0,35 memiliki relevansi prediktif yang besar. Adapun hasil relevansi prediktif ( $Q^2$ ) dapat dilihat pada tabel 4.15.

**Tabel 4.15 Relevansi Prediktif ( $Q^2$ )**

Variabel	$Q^2$
Kinerja Guru (Y1)	0,205

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa relevansi prediktif  $Q^2$  Kinerja Guru sebesar 0,205. Sesuai ketentuan yang berlaku, nilai ini berada pada level sedang.

### C. Pengujian Hipotesis

Pada pengujian hipotesis didasarkan pada nilai yang ada pada analisis struktural model, dapat dilihat pada tingkat signifikansi *path coefficient* didapat dari nilai t dan nilai *standardized path coefficient*. Analisis koefisien model struktural digunakan untuk mengetahui hubungan mana yang signifikan. Jika P-Value < 0,10 maka hubungan tersebut signifikan sebaliknya jika P-Value >0,10 maka hubungan tersebut tidak signifikan. Hasil analisis dari koefisien model dapat dilihat tabel 4.16.

**Tabel 4.16 Hasil Pengujian Hipotesis pada Model Penelitian**

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien	P Values	Keterangan
H1	Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1) -> Kinerja Guru (Y1)	0,238	0,039	Signifikan
H2	Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Guru (Y1)	0,646	0,000	Signifikan

Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* terhadap sampel, pengujian tersebut dilakukan untuk meminimalkan masalah tidak normalan data penelitian. Adapun hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* sebagai berikut:

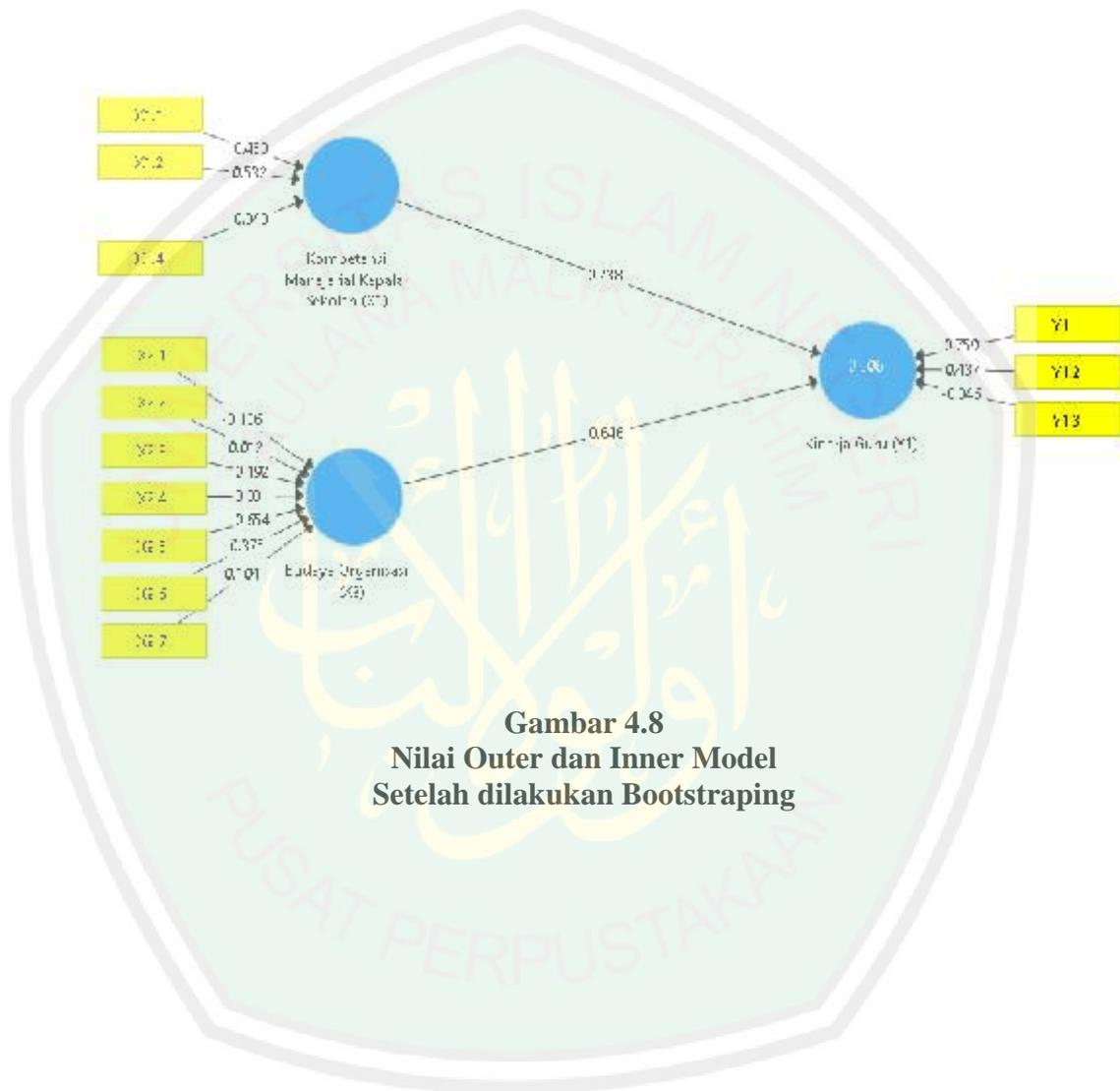
### 1) Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan tabel 4.16 pada hipotesis 1 analisis koefisien model path struktural yang digunakan mengetahui hubungan signifikan. Untuk hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kepuasan kerja dengan nilai P-Value  $< 0,10$  yaitu sebesar 0,039 yang berarti terdapat hubungan signifikan antara Kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru. Serta dengan nilai koefisien sebesar 0,238 yang berarti antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru memiliki hubungan koefisien positif. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan signifikan positif antara variabel kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru. ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

### 2) Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan tabel 4.16 pada hipotesis 2 analisis koefisien model path struktural yang digunakan mengetahui hubungan signifikan. Untuk hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru dengan nilai P-Value  $< 0,10$  yaitu sebesar 0,000 yang memberikan pengertian bahwa budaya organisasi memiliki hubungan signifikan dengan kinerja guru. Nilai koefisien pada hipotesis ini adalah 0,646 yang berarti antara budaya organisasi dengan kinerja guru memiliki hubungan koefisien positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan signifikan positif antara variabel budaya

organisasi dengan kinerja guru. Dari hasil hipotesis ini  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.



**Gambar 4.8**  
**Nilai Outer dan Inner Model**  
**Setelah dilakukan Bootstrapping**

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### A. Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau

Berdasarkan hasil penelitian kajian teoritik berdasarkan paparan data peneliti berusaha untuk menjelaskan hasil paparan data dengan teori-teori yang telah dijadikan landasan berfikir semua data yang memperoleh selama berlangsung. Adapun data di dapatkan dengan analisis PLS (*Partial Least Square*) yang terdiri dari dua langkah yaitu Langkah pertama melihat validasi dan realibilitas alat ukur yang di manifestasikan oleh data yang dikumpulkan. Setelah hal ini dipenuhi tahap berikutnya adalah menganalisis data sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Terminologi yang digunakan pada PLS adalah bahwa pada tahap pertama disebut dengan pengujian model pengukuran (*measurement model*) atau model luar (*outer model*) dan tahap kedua disebut dengan pengujian model struktural (*structural model*) atau model dalam (*inner model*). Tujuan menganalisis menggunakan PLS (*partial least square*) adalah untuk memaksimalkan *explained variance* atau nilai  $R^2$  dari semua variabel laten endogen yang dilibatkan dalam diagram jalur.

Hasil penelitian dari analisis data menyatakan ada hubungan positif signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru

dengan hasil pengujian hipotesis nilai P-Value  $< 0,10$  yaitu sebesar 0,039 yang ada hubungan signifikan antara Kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru. Serta dengan nilai koefisien sebesar 0,238 berarti antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru memiliki hubungan koefisien positif, dengan R Square 0,506 dan memiliki  $f^2 < 0,15$  yaitu sebesar 0,113 yang berarti hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru memiliki efek yang sedang.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, disimpulkan bahwa hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru adalah positif dan signifikan serta memiliki efek yang sedang. Jadi kompetensi manajerial kepala sekolah memiliki arah yang positif dan nyata dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau.

Dengan adanya hubungan yang positif antara kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru maka hal ini menunjukkan bahwa untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja guru, maka faktor kompetensi manajerial kepala sekolah diperhatikan keberadaannya. Karena kompetensi manajerial kepala sekolah sangat diperlukan karena dapat mendukung penyusunan rencana sekolah, mengembangkan organisasi sekolah, memberdayakan sumber daya sekolah secara optimal, mengembangkan organisasi sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, menciptakan budaya organisasi dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif, kemampuan

mengelola guru dan staf, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat, pengembangan kurikulum, keuangan sekolah yang akuntabel, transparan dan efisien, ketatausahaan sekolah, system informasi dalam mendukung program dan pengambilan keputusan, kemampuan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, serta adanya monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program sekolah dengan prosedur yang tepat.<sup>86</sup>

Secara teoritis, ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Robert L. Katz mengatakan bahwa untuk menghasilkan guru profesional kepala sekolah memiliki kompetensi manajerial yang baik antara lain keterampilan yang harus dimiliki administrator yang efektif adalah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan hubungan manusiawi (*human relation skill*), dan keterampilan konseptual (*conceptual skill*).<sup>87</sup> Megan menyatakan bahwa kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja guru.<sup>88</sup> Dalam suatu lembaga pendidikan kinerja guru merupakan kemampuan untuk melaksanakan tanggung jawab atau kewajiban dengan sikap yang sesuai dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki guru bersangkutan.<sup>89</sup> Kinerja merupakan keinginan seorang untuk meraih kesuksesan, keinginan diri sendiri untuk melibatkan diri dalam tugas dan tanggung jawabnya, keinginan untuk berhasil dalam

---

<sup>86</sup> Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah.

<sup>87</sup> James A.F Stoner, *et al. Management*, . . .hlm. 17.

<sup>88</sup> Megan, *Leadership and Team in Educational Management*, . . .hlm. 258

<sup>89</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, . . .hlm 81

melaksanakan tugas dan tanggung jawab, perlu adanya manajerial kepala sekolah yang baik agar tujuan sekolah dapat tercapai. Seorang kepala sekolah selaku menejer harus mampu memberikan motivasi serta dorongan kepada guru untuk selalu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan benar, oleh karena itu kinerja guru juga merupakan penentu kualitas suatu lembaga.

Jadi dapat disimpulkan perlunya penilaian kinerja kepala sekolah yang memperoleh informasi tentang keberhasilan atau kegagalan gurunya dalam menjalankan tugas masing-masing. Kinerja penting untuk diteliti, karena ukuran terakhir keberhasilan suatu organisasi/ sekolah adalah kinerja atau pelaksanaan pekerjaannya, sehingga kemajuan sekolah banyak dipengaruhi oleh kinerja guru-gurunya. Penilaian kinerja guru pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja guru itu sendiri terhadap taraf potensi kerja guru dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan sekolah.

Hasil temuan menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah ternyata memberi hubungan signifikan sesuai dengan teori-teori yang terhadap kinerja guru MAN 01 Indragiri Hilir Riau. Hasil temuan penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang telah ditemukan pada bab sebelumnya. Artinya sesuai teoritis kompetensi manajerial mampu meningkatkan kinerja guru. Fakta yang terjadi dilapangan menunjukkan, manajerial kepala sekolah mulai dari diukur melalui: (a) *Planning*, yang mana telah terealisasi di MAN 01 Indragiri Hilir Riau dimana kepala madrasah terlihat telah merencanakan segala yang berkenaan

penetapan tujuan, menetapkan strategi dan mengembangkan serta mengkoordinasikan setiap kegiatan mulai dari program pembelajaran, kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, kesiswaan serta kelengkapannya (b) *Organizing*, dalam hal ini kepala madrasah juga telah mengkoordinasi kepada stakeholder yang mencangkup tugas yang mesti di lakukan, siapa yang mengerjakan, bagaimana tugas dikelompokkan, kesiapa laporan itu di laporkan, sdan keputusan apa yang harus diambil. (c) *Actuating*, kepala madrasah di sini berperan untuk membimbing dan menjaga serta berusaha memajukan organisasi melalui masing-masing stakeholder, secara struktural maupun fungsional, yang sesuai dengan tujuan madrasah (d) *Controlling*, berkenaan dengan ini kepala madrasah menetapkan alat standarisasi, yang berfungsi untuk mengevaluasi yang selanjutnya mengadakan tindakan perbaikan serta evaluasi, dan semua kegiatan tersebut berpengaruh dan menunjukkan hubungan terhadap kinerja guru yaitu menyusun perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif dan penilaian pembelajaran.

#### **B. Hubungan budaya organisasi dengan Kinerja Guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau**

Hasil analisis terkait dengan hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru yang dilakukan dengan menggunakan analisa inner model pada *SmartPLS*. Analisis data menyatakan terdapat hubungan positif signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru dengan hasil pengujian hipotesis nilai P-Value <

0,10 yaitu sebesar 0,000 yang ada hubungan signifikan antara budaya organisasi sekolah dengan kinerja guru. Serta dengan nilai koefisien sebesar 0,646 berarti antara budaya organisasi dengan kinerja guru memiliki hubungan koefisien positif, dan memiliki  $f^2 < 0,35$  yaitu sebesar 0,836 yang berarti hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru memiliki efek yang sangat besar (hubungan yang sangat besar).

Dari hasil analisis data tersebut, disimpulkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru serta memiliki efek hubungan yang sangat besar. Jadi budaya organisasi sekolah memiliki arah yang positif dan nyata dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau.

Dengan adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja guru maka hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja guru maka faktor budaya organisasi yang baik perlu di perhatikan. Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar hidup yang diyakini bersama, yang menciptakan, dikemukakan atau dikembangkan sekelompok masyarakat dan dapat digunakan mengatasi persoalan hidup mereka, oleh karenanya diajarkan dan diturunkan generasi ke generasi sebagai pegangan perilaku, berfikir dan rasa kebersamaan diantara mereka.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Zamroni, *Pendidikan dan Demokrasi dalam Transisi (Prakondisi Menuju Era Globalisasi)*, . . hlm. 240

Hal ini mendukung pendapat Robbins yang menyatakan bahwa “*Culture as an intervening variabel, Employees from an overall subjective perception of the organization based on such factor as degree of risk tolerance, team emphasis and support of people. This overall perception becomes, in effect, the organization culture or personality. These favorable or unfavorable perception then affect employee performance and satisfaction, with the impact being greater for stronger culture.*”<sup>91</sup>. Robbins mengartikan budaya organisasi sebagai system pengertian yang diterima secara bersama. Karakteristik utamanya adalah inisiatif individu, toleransi, arah, integrasi dukungan control, identitas, system, imbalan dan pola-pola komunikasi. Mangkunegara mengartikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi meningkatkan kinerja guru.<sup>92</sup>

Hal ini sama dengan yang dinyatakan oleh Sutrisno yang mengatakan bahwa. Dalam Budaya Organisasi, menunjukkan kecocokan anggota organisasi dengan budaya yang berlaku dapat meningkatkan kinerja, kepuasan dan motivasi kerja.<sup>93</sup> Seperti firman-Nya dalam surah al-Hujarat ayat 13 dan al-Imran ayat 84 yaitu:

---

<sup>91</sup> Robbins, Stephen P, *Organization Behavior*, . . ., hlm 528

<sup>92</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, . . ., hlm. 113,

<sup>93</sup> Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana Predana Media Roup, 2011),

يَتَأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَمُ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: “Hai manusia, Sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.”

قُلْ ءَامَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ عَلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَالنَّبِيُّونَ مِنْ رَبِّهِمْ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِّنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ ﴿١٤﴾

Artinya: “Katakanlah: "Kami beriman kepada Allah dan kepada apa yang diturunkan kepada kami dan yang diturunkan kepada Ibrahim, Ismail, Ishaq, Ya'qub, dan anak-anaknya, dan apa yang diberikan kepada Musa, Isa dan para nabi dari Tuhan mereka. kami tidak membedakan seorangpun di antara mereka dan Hanya kepada-Nyalah kami menyerahkan diri.”

Ayat diatas menegaskan kembali “kami tidak membedakan seorang pun diantara mereka”, dari kalimat tersebut mengajarkan supaya kita tidak memandang seseorang, dimana, atau jabatannya. Ketika berkumpul dalam suatu kelompok atau organisasi hendaknya kita tetap menjaga hubungan antara satu dan lainnya.

Hasil teemuan juga menunjukkan bahwa budaya organisasi ternyata memberi hubungan signifikan sesuai dengan teori-teori terhadap kinerja guru

MAN 01 Indragiri Hilir Riau, dan budaya organisasi di sekolah yang telah lama diwariskan di MAN 01 Indragiri Hilir Provinsi Riau menjadi dasar arah kebijakan di sekolah ini, karena segala hal yang baik dan dapat memberikan kemajuan kepada sekolah sangat diperhatikan dan menjadi pertimbangan arah kebijakan, sehingga sekolah lambat laun memberikan kemajuan bagi sekolah dan menjadi salah satu penentu meningkatnya kinerja guru.

Dapat dilihat di lapangan bahwa MAN 01 Indragiri Hilir Riau membangun budaya organisasi yang mencerminkan lembaga pendidikan Islam dibangun dengan dasar nilai-nilai perjuangan untuk mewujudkan visi dan misi bahwa salah satu tujuan adalah *“meningkatkan kompetensi sosial peserta didik sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan sosial budaya dan pelestarian lingkungan alam di sekitar yang di jiwai dengan nilai-nilai Islam”* yang mengedepankan ketawadhu’an terhadap pemimpin, dan penanaman nilai spiritual yang harus tetap dilestarikan sehingga organisasi tetap eksis, dikarenakan adanya internalisasi menuju perbaikan sehingga budaya di madrasah bisa memberi efek yang sangat besar terhadap kinerja guru, hal ini juga menguatkan hasil penelitian yang mana terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Setelah di lakukan analisis hasil penelitian dan pembahasan berdasarkan tujuan penelitian, hasil pengujian hipotesis-hipotesis sebagaimana dijelaskan pada bab-bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini kompetensi manajerial kepala sekolah di MAN 01 Indragiri Hilir Riau sangat baik, dan juga budaya organisasi persepsi dari responden tergolong sangat tinggi, serta kinerja guru menunjukkan katagori sangat baik, yang artinya bahwa kompetensi manajerial, budaya organisasi dan kinerja guru MAN 01 Indragiri Hilir Riau sudah termasuk pada katagori baik, terlihat dari kepala madrasah yang dengan kompetensi manajerialnya yang mereka miliki, mampu memberikan pengarahan, penilaian dan contoh kepada para guru yang ada di madrasah. Dan juga budaya oraganisasi yang ada di madrasah juga mampu menanamkan nilai-nilai Islam, yang dapat di lihat dari kearifan mereka yang dalam menjalankan semua tugas dan amanah yang telah di diberikan, guna untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang merupakan sebuah pedoman bagi stakeholder sehingga terciptalah suatu kinerja yang baik.

2. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara kompetensi manajerial dengan kinerja guru MAN 01 Indragiri Hilir Riau dengan nilai P-Value <0,10 yaitu sebesar 0,039 dengan nilai koefisien sebesar 0,238, dengan R Square 0,506 dan memiliki  $f^2 < 0,15$  yaitu sebesar 0,113 yang berarti hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru memiliki efek yang sedang. Artinya kompetensi manajerial kepala sekolah memiliki arah yang positif dan nyata dalam meningkatkan kinerja guru.
3. Terdapat hubungan positif signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau yang mana nilai P-Value < 0,10 yaitu sebesar 0,000 dengan nilai koefisien sebesar 0,646 antara budaya organisasi dengan kinerja guru memiliki hubungan koefisien positif dan memiliki  $f^2 < 0,35$  yaitu sebesar 0,836 yang berarti hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru memiliki efek yang sangat besar (hubungan yang sangat besar).

## **B. Implikasi Teoritis**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, maka dapat dikemukakan implikasi teoritis, hasil penelitian yang mengungkapkan hubungan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi dengan kinerja guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau. Dari dua variabel bebas dan satu variabel terikat dan dua hipotesis dan signifikan kompetensi manajerial kepala sekolah, dan budaya organisasi dengan kinerja guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau.

*Pertama*, berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka teori-teori yang mendasari diantaranya adalah sebagai berikut, Gorton dalam temuan penelitiannya mengatakan bahwa kompetensi manajerial penting bagi peningkatan kinerja guru. Megan menyatakan bahwa kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Anand Bhardwaj dalam *International Journal of Advanced Research* melakukan kajian penelitian untuk memahami hubungan antara kompetensi manajerial terhadap kinerja. Hasilnya mengindikasikan bahwa kemampuan berkomunikasi, team-work, pro-aktif, visi, manajemen diri, orientasi hasil dan strategic, pengambilan keputusan, pengambilan resiko dan kreativitas merupakan beberapa faktor yang dimiliki oleh manajer yang sukses yang dengan itu dapat memajukan organisasi dan hasil kinerja yang lebih efektif dan efisien. Dikemukakan oleh Robbins mengartikan budaya organisasi sebagai system pengertian yang diterima secara bersama. Karakteristik utamanya adalah inisiatif individu, toleransi, arah, integrasi dukungan control, identitas, system, imbalan dan pola-pola komunikasi. Penelitian yang terkait dengan budaya organisasi terhadap kinerja guru juga dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya, Fitri rahayu dan Hermawan dengan hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Karena kompetensi manajerial kepala sekolah, dan budaya organisasi sangat berhubungan dengan kinerja guru ketika kemampuan manajerial kepala sekolah

mampu menciptakan guru profesional agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan. Lebih jauh kepala sekolah sebagai pimpinan harus mengetahui kinerja guru-gurunya. Hasil penilaian kinerja para guru sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi dan berbagai aspek lain. Sedangkan bagi guru penilaian dapat berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sehingga secara berkala hendaknya mengadakan penilaian kinerja guru-gurunya. Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja guru adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar hidup yang diyakini bersama, yang menciptakan, di kemukakan atau dikembangkan sekelompok masyarakat dan dapat digunakan mengatasi persoalan hidup mereka, oleh karenanya diajarkan dan diturunkan generasi ke generasi sebagai pegangan perilaku, berfikir dan rasa kebersamaan di antara mereka.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini mempunyai beberapa implikasi praktik. Menunjukkan adanya hubungan antara konsep-konsep dan temuan-temuan hasil penelitian terdahulu. *Pertama*, dengan di terimanya hipotesis adanya hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah, dan budaya organisasi dengan kinerja guru maka dalam rangka meningkatkan kinerja guru agar memperoleh hasil yang

maksimal maka perlu di dukung oleh kompetensi manajerial kepala sekolah, dan budaya organisasi. *Kedua*, semakain baik kompetensi manajerial kepala sekolah, dan budaya organisasi maka semakain tinggi pula kinerja kerja guru. Sebaliknya, semakin buruk kompetensi manajerial kepala sekolah, dan budaya organisasi, maka akan semakin buruk pula kinerja para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sehingga dengan begitu para guru dapat meningkatkan tujuan organisasi dari lembaga pendidikan.

### C. Saran

Beberapa saran dapat di berikan sebagai bahan pertimbangan bagi pengelola di MAN 01 Indragiri Hilir Riau, penelitian lanjutan maupun pihak-pihak yang berkepentingan sebagai berikut :

1. Bagi kepala sekolah, penelitian ini telah membuktikan teori-teori yang diyakini kebenarannya secara ilmiah. Maka dari itu, temuan ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu landasan dalam mengelola dan mengembangkan lembaga khususnya terkhusus dalam kinerja guru.
2. Bagi guru, memberikan pengetahuan bahwa sebenarnya tugas guru adalah memberikan pengetahuan bagi siswa. Guru sangat dominan atas berhasilnya suatu pendidikan. Sehingga apabila kinerja para guru rendah, maka pengetahuan yang di emban para siswa akan rendah pula. Maka dengan itu para guru harus lebih meningkatkan pengetahuannya dan kinerjanya dalam mengajar.

3. Bagi peneliti untuk peneliti selanjutnya yang ingin menyempurnakan penelitian ini dan meneliti lebih jauh tentang kompetensi manajerial kepala sekolah, budaya organisasi dengan kinerja guru supaya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang lebih baik dalam bidang pendidikan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anand Bhardwaj, *Managerial Competencies and Their Influence on Managerial Performance*. International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. Vol.5, no. 2, May 2013
- Arif Jamali dan Lantip Diat Prasoj, “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, Terhadap Prestasi Siswa Sma Muhammadiyah Kota Yogyakarta”, *Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 1, No. 1, 2013
- Dahlan, Hermanu Iriawan, Hamdan, “Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Sosial Guru Di SMA Negeri 11 Makassar” *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik* Vol. 7, No. 2 Juli, Desember 2017.
- Fitri Rahayu, “Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Swasta Kecamatan Koto Tangah Padang”, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Volume 2 Nomor 1, Juni 2014
- Hermawan, “Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru Smk –Spp Bandung Jawa Barat”, *Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan*, Vol.10 No.1 Tahun 2016
- Muljani ninuk, “Kompensasi Sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan”, *Jurnal manajemen dan kewirausahaan* Vol. 4, No. 2, September 2002.
- Samsul Rizal dan Moh. Ari Pasigai, “Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Sulawesi Selatan”, *Jurnal Economix*, Vol. 5 No. 2, Desember 2017.
- Slameto, dkk, “Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pelatihan Beserta Faktor Penentunya”, *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, Vol. 27, No. 2, Desember 2017
- Soebagyo Brotosedjati, “Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas Oleh Kepala Sekolah dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Kecamatan Sukoharjo”, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 18, No. 3, September 2012.
- Sudharto, *Pengaruh Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Suasana Kerja terhadap Kinerja Guru*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, vol.1 no.2, Agustus 2012
- Syamsu Alang, “Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Smp Negeri 169 Pegadungan Kalideres Jakarta Barat”, *Journal of Economics and Business Aseanomics (JEBA)*, Vol. 1, No. 1, Januari - Juni 2016

- Sugeng, “*Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri Di Kabupaten Kudus*”, *Educational Management*, Vol. 1, No. 1, 2012
- Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, (Kementrian dan Kebudayaan RI, 2012)
- Tim Direktorat Profesi Pendidik, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Pusat Pengembangan Profesi Pendidik, di review oleh Tim Pengembangan SDM Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjamin Mutu Pendidikan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan 2012
- Departemen Agama RI, 2007, *Mushaf Al-Qur’an Terjemahnya*, Jakarta: Suara Agung.
- Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Bandung: Citra Umbara, 2006)
- Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah
- Ummama, *Pengaruh Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kelapa Sekolah terhadap Kinerja Guru MAN se-Kabupaten Malang* (Malang. UIN Press, 2009). Tesis tidak dipublikasikan
- Fayruzah El-Faradis, *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Tarbiyatul Muallimien Al-Islamiyah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenep Madura*, (Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2016).
- L.B.M. Hidayatullah, *Pengaruh Kelengkapan Sarana Prasarana, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Probolinggo*, (Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2018).
- Naily Kholidia M, *Hubungan Kompetensi Manajerial dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Pamekasan*, (Tesis, PPS Universitas Islam Negeri Malang, 2018)
- Sumarno “*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pafuyangan Kabupaten Brebes*” (UNNES Program Studi Manajemen Pendidikan, 2009)
- Samsul Rizal dan Moh. Ari Pasigai, “*Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Sulawesi Selatan*”, *Jurnal Economix*, Vol. 5 No. 2, Desember 2017
- Alben Ambarita, 2013, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandar Lampung: Universitas Lampung.

- Aw. Widjaya, 1987, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, Jakarta: Bina Aksara.
- Barnawi. Dkk, 2011, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Profesional*, Bandung: Alfabeta.
- Darmawan dan Deni, 2016, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosdakarya.
- Fridreck Taylor, 1974, *Scientific Management*, New York: Happer and Breos.
- Harsuko Riniwati, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*, Malang: UB Press.
- Imam Ghazali, 2006, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi 2, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- James A.F Stoner, et al, 1995, *Management*, New Jersey: Pretice Hall.
- Kompri, 2017, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah; Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional*, Jakarta: Kencana.
- Hamzah B. Uno, 2011, *Profesi Kependidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hadari Nawawi, 1983, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung.
- Margono.S, 2010, *Metode Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Malayu S.P Hasibuan, 2005, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara
- Machali Imam dkk, 2016, *The Handboool of Education Management; Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Jakarta: Kencana.
- Mangkunegara, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Megan, 2005 *Leadership and Team in Educational Management*, Jakarta: Grasindo.
- Moh. Kasiram, 2008, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*, Malang: UIN-Malang Press.
- Mulyasa, 2007, *Standar Kompetensi dan Sertifikat Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Monday RW et,al,1988, *Management: Conceptual Practice*, Boston: Alyn and Bacon,Inc.
- Ngalim Purwanto, 2014, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Onong Uchjana Effendy, 1993, *Human Relation dan Public Relation*, Bandung: Mandar Maju.
- Punaji Setyosari, 2010, *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*, Jakarta: Kencana Prenada Group.
- Richard A. Gorton, 1976, *School Adminisntrasi*, The American: Brown Company Publisher.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Mandar Maju.
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Andi.
- Spencer, M Lyle, Jr and Signe M Spencer. 1993, *Competency at Work Models Superior Performance*, New York: John Wiley and Sons Inc.
- Supardi, 2014, *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja GrafindoPersada.
- Suroso, 2002, *In Memoriam Guru Membangkitkan Ruh-ruh Pencerdasan*, Yogyakarta: Jendela.
- Sugiyono, 2013, *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto, 2005, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2005
- Sutrisno, 2011, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kecana Predana Media Roup.
- Stephen R. Robbins, 2003, *Perilaku Organisasi Jilid I*, Terj. Tim Indeks, Jakarta: Ineka Gramedia.
- Stephen P. Robbins, 2010, *Manajemen*. Ed. 10. Jakarta: erlangga.
- Ulbert Silalahi, 2002, *Studi tentang Ilmu Administrasi*, Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Veithzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja Garfindo Persada.
- Zamroni, 2007, *Pendidikan dan demokrasi dalam transisi (prakondisi menuju era globalisasi)*, Jakarta: PASP.
- Wahjosumidjo, 2010, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Willy Abdillah dan Jogiyanto, 2015, *Partial Least Square (PLS)*, Yogyakarta: Andi Offset.

## ANGKET

### A. Identitas Responden

1. Nama : .....
2. Usia : .....
3. Jenis Kelamin : .....
4. Pendidikan Terakhir : .....
5. Guru Bidang Studi : .....
6. Lama Mengajar : .....
7. Status Kepegawaian : PNS/NON PNS\*

### B. Keterangan

1. Jawablah setiap pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu guru sejujur-jujurnya dan perlu diketahui bahwa jawaban dari kuesioner ini tidak berhubungan dengan benar atau salah.
2. Bapak/Ibu guru diminta untuk memilih salah satu pilihan jawaban dengan cara memberi tanda ( ) pada jawaban didalam kotak yang menurut bapak/ibu paling tepat. Pertanyaan/pertanyaan berikut berkaitan dengan hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah, budaya organisasi, terhadap kinerja guru. Berikan jawaban sesuai dengan apa adanya yang bapak /ibu ketahui dan rasakan dengan katagori pilihan jawaban sebagai berikut:
  - 5: Sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
  - 4: Setuju dengan pernyataan tersebut.
  - 3: Kurang setuju dengan pernyataan tersebut.
  - 2: Tidak setuju dengan pertanyaan tersebut.
  - 1: Sangat tidak setuju dengan pertanyaan tersebut.

**A. Kuesioner Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

No	URAIAN PERNYATAAN	5	4	3	2	1
Soal		SS	S	KS	TS	STS
<b>a. Planning (Perencanaan)</b>						
1.	Kepala Sekolah bersama-sama merencanakan program pembelajaran dan kurikulum					
2.	Kepala sekolah bersama-sama merencanakan kebutuhan guru kepegawaian dan kesiswaan					
3.	Kepala sekolah bersama-sama merencanakan keuangan dan perlengkapan sekolah					
<b>b. Organizing (Pengorganisasian)</b>						
4.	Kepala sekolah menetapkan atau membagi tugas yang harus dikerjakan oleh masing-masing staff nya					
5.	Kepala menerapkan prinsip prinsip " <i>right man in the right place</i> "					
6.	Kepala sekolah menerima dan mengelola laporan					
7.	Kepala sekolah dapat dengan bijak mengambil keputusan					
<b>c. Actuating (penggerakan)</b>						
8.	Kepala sekolah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi (sekolah)					
<b>d. Controlling (pengendalian)</b>						
9.	Kepala sekolah menetapkan alat ukur/ standard					
10.	Kepala sekolah mengadakan mengadakan evaluasi/penilaian					

11.	Kepala sekolah melahirkan tindakan perbaikan/koreksi, solusi.					
-----	---	--	--	--	--	--

## B. Kuesioner Budaya Organisasi

No Soal	URAIAN PERNYATAAN	5 SS	4 S	3 KS	2 TS	1 STS
<b>a. Inovasi dan Pengambilan Resiko</b>						
1.	Kepala sekolah mendorong saya untuk menciptakan ide atau gagasan baru dalam bekerja					
2.	Saya telah berusaha untuk menciptakan ide yang inovatif dalam bekerja					
3.	Kepala sekolah memberikan saya keleluasaan untuk bertindak dan mengambil keputusan					
4.	Saya diberikan kepercayaan penuh oleh kepala sekolah dalam menyelesaikan pekerjaan					
5.	Dalam menjalankan aktifitas kerja saya terkadang mendapat masalah dalam melaksanakan pekerjaan					
6.	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
<b>b. Perhatian Terhadap Detail</b>						
7.	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat					
8.	Kepala sekolah memberikan arahan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang saya lakukan					
<b>c. Orientasi Hasil</b>						
9.	Saya bekerja selalu menekankan pada hasil yang optimal					
10.	Saya terus mengembangkan diri untuk dapat bekerja secara optimal					
11.	Sekolah memberikan fasilitas guna menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal					

No Soal	URAIAN PERNYATAAN	5 SS	4 S	3 KS	2 TS	1 STS
<b>d. Orientasi Manusia</b>						
12.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh					
13.	Saya mengajar sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan sebelumnya					
14.	Saya sangat senang menjalani pekerjaan saya saat ini					
<b>e. Orientasi TIM</b>						
15.	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan rekan kerja					
16.	Saya berusaha membantu guru lainnya yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya					
<b>f. Agresivitas</b>						
17	Saya berusaha dengan giat untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
<b>g. Stabilitas</b>						
18.	saya merasa nyaman dengan organisasi sekolah					

### C. Kuesioner Kinerja Guru

No Soal	URAIAN PERNYATAAN	5 SS	4 S	3 KS	2 TS	1 STS
<b>a. Perencanaan Pembelajaran</b>						
1.	Saya mampu merumuskan tujuan dalam bentuk RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dengan					

No Soal	URAIAN PERNYATAAN	5 SS	4 S	3 KS	2 TS	1 STS
	memperhatikan karakteristik peserta didik					
2.	Saya mampu menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir					
3.	Selama mengajar saya merencanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa					
4.	Saya berusaha memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran					
<b>b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran yang Aktif dan Efektif</b>						
5.	Saya memulai pembelajaran dengan mengungkapkan tujuan pembelajaran kepada siswa					
6.	Saya mampu menguasai materi pembelajaran dengan Baik					
7.	Saya menggunakan strategi mengajar yang menarik dan menyenangkan siswa					
8.	Saya memanfaatkan sumber belajar/media dalam Pembelajaran					
9.	Saya mendukung dan menerima masukan atau inisiatif dari siswa					
10.	Saya menggunakan bahasa yang dapat dipahami siswa					
11.	Sebelum mengakhiri pelajaran saya mengaitkan satu materi dengan materi berikutnya					
<b>c. Penilaian Pembelajaran</b>						
12.	Saya merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik					
13.	Saya menggunakan berbagai metode penilaian untuk memantau kemajuan siswa					
14.	Saya memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik					

**ANGKET YANG DISEBARKAN****C. Identitas Responden**

8. Nama : .....
9. Usia : .....
10. Jenis Kelamin : .....
11. Pendidikan Terakhir : .....
12. Guru Bidang Studi : .....
13. Lama Mengajar : .....
14. Status Kepegawaian : PNS/NON PNS\*

**D. Keterangan**

3. Jawablah setiap pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu guru sejujur-jujurnya dan perlu diketahui bahwa jawaban dari kuesioner ini tidak berhubungan dengan benar atau salah.
4. Bapak/Ibu guru diminta untuk memilih salah satu pilihan jawaban dengan cara memberi tanda ( ) pada jawaban didalam kotak yang menurut bapak/ibu paling tepat. Pertanyaan/pertanyaan berikut berkaitan dengan hubungan kompetensi manajerial kepala sekolah, budaya organisasi, terhadap kinerja guru. Berikan jawaban sesuai dengan apa adanya yang bapak /ibu ketahui dan rasakan dengan katagori pilihan jawaban sebagai berikut:
- 5: Sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
- 4: Setuju dengan pernyataan tersebut.
- 3: Kurang setuju dengan pernyataan tersebut.
- 2: Tidak setuju dengan pertanyaan tersebut.
- 1: Sangat tidak setuju dengan pertanyaan tersebut.

No Soal	URAIAN PERNYATAAN	5 SS	4 S	3 KS	2 TS	1 STS
1.	Kepala Sekolah bersama-sama merencanakan program pembelajaran dan kurikulum					
2.	Kepala sekolah bersama-sama merencanakan kebutuhan guru kepegawaian dan kesiswaan					
3.	Kepala sekolah bersama-sama merencanakan keuangan dan perlengkapan sekolah					
4.	Kepala sekolah menetapkan atau membagi tugas yang harus dikerjakan oleh masing-masing staff nya					
5.	Kepala menerapkan prinsip prinsip “ <i>right man in the right place</i> ”					
6.	Kepala sekolah menerima dan mengelola laporan					
7.	Kepala sekolah dapat dengan bijak mengambil keputusan					
8.	Kepala sekolah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi (sekolah)					
9.	Kepala sekolah menetapkan alat ukur/ standard					
10.	Kepala sekolah mengadakan mengadakan evaluasi/penilaian					
11.	Kepala sekolah melahirkan tindakan perbaikan/koreksi, solusi.					
12.	Kepala sekolah mendorong saya untuk menciptakan ide atau gagasan baru dalam bekerja					
13.	Saya telah berusaha untuk menciptakan ide yang inovatif dalam bekerja					
14.	Kepala sekolah memberikan saya keleluasaan untuk bertindak dan mengambil keputusan					
15.	Saya diberikan kepercayaan penuh oleh kepala sekolah dalam menyelesaikan pekerjaan					
16.	Dalam menjalankan aktifitas kerja saya terkadang mendapat masalah dalam melaksanakan pekerjaan					

17.	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
18.	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat					
19.	Kepala sekolah memberikan arahan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang saya lakukan					
20.	Saya bekerja selalu menekankan pada hasil yang optimal					
21.	Saya terus mengembangkan diri untuk dapat bekerja secara optimal					
22.	Sekolah memberikan fasilitas guna menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal					
23.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh					
24.	Saya mengajar sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan sebelumnya					
25.	Saya sangat senang menjalani pekerjaan saya saat ini					
26.	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan rekan kerja					
27.	Saya berusaha membantu guru lainnya yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya					
28.	Saya berusaha dengan giat untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
29.	saya merasa nyaman dengan organisasi sekolah					
30.	Saya mampu merumuskan tujuan dalam bentuk RPP sesuai dengan kurikulum/silabus dengan memperhatikan karakteristik peserta didik					
31.	Saya mampu menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir					
32.	Selama mengajar saya merencanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan siswa					
33.	Saya berusaha memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran					

34.	Saya memulai pembelajaran dengan mengungkapkan tujuan kepada siswa					
35.	Saya mampu menguasai materi pembelajaran dengan Baik					
36.	Saya menggunakan strategi mengajar yang menarik dan menyenangkan siswa					
37.	Saya memanfaatkan sumber belajar/media dalam Pembelajaran					
38.	Saya mendukung dan menerima masukan atau inisiatif dari siswa					
39.	Saya menggunakan bahasa yang dapat dipahami siswa					
40.	Sebelum mengakhiri pelajaran saya mengaitkan satu materi dengan materi berikutnya					
41.	Saya merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik					
42.	Saya menggunakan berbagai metode penilaian untuk memantau kemajuan siswa					
43.	Saya memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik					

Lampiran 2

Tabel. Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (X1)

Responden	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1.3.1	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3	Total
N1	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	49
N2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
N3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	51
N4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54
N5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	49
N6	5	5	5	3	5	3	5	5	4	5	5	50
N7	4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	5	48
N8	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	44
N9	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	41
N10	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	46
N11	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	47
N12	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	51
N13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
N14	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	47
N15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
N16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
N17	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	52
N18	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	50
N19	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	52
N20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
N21	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	53
N22	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	5	46
N23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
N24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
N25	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	52
N26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44

<b>Responden</b>	<b>X1.1.1</b>	<b>X1.1.2</b>	<b>X1.1.3</b>	<b>X1.2.1</b>	<b>X1.2.2</b>	<b>X1.2.3</b>	<b>X1.2.4</b>	<b>X1.3.1</b>	<b>X1.4.1</b>	<b>X1.4.2</b>	<b>X1.4.3</b>	<b>Total</b>
N27	4	4	3	5	5	4	3	4	5	5	3	<b>45</b>
N28	5	5	3	3	4	3	5	3	4	4	3	<b>42</b>
N29	5	5	4	4	5	3	5	2	5	5	3	<b>46</b>
N30	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	<b>44</b>
N31	5	5	4	3	4	3	5	3	5	5	3	<b>45</b>
N32	5	5	4	3	3	3	5	4	5	5	4	<b>46</b>
N33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>44</b>
N34	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	3	<b>47</b>
N35	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	<b>47</b>
N36	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	<b>48</b>
N37	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	<b>47</b>
N38	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	<b>46</b>
N39	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	<b>47</b>
N40	5	5	4	4	4	3	5	3	5	5	3	<b>46</b>
N41	5	5	4	3	3	3	4	4	5	5	4	<b>45</b>
N42	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	4	<b>46</b>
N43	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	<b>50</b>
N44	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	<b>51</b>
N45	5	5	3	3	4	3	4	3	5	5	4	<b>44</b>
N46	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	<b>50</b>
N47	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	<b>51</b>
N48	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	<b>51</b>
N49	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	<b>50</b>
N50	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	<b>49</b>
N51	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	<b>50</b>
N52	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	<b>50</b>
N53	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	<b>49</b>
N54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	<b>42</b>
N55	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	<b>43</b>

Responden	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1.3.1	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3	Total
N56	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	47
N57	3	4	4	4	4	5	5	5	3	2	4	43
N58	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	49
N59	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	48
N60	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	40
N61	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	39
N62	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	42
N63	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	50
N64	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	52
N65	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	47
N66	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	48
N67	4	4	3	3	5	3	5	4	4	5	4	44
N68	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	4	48
N69	5	5	2	2	4	3	4	3	5	5	4	42
N70	5	5	3	3	4	2	4	3	4	5	3	41
Rata-rata	4,5	4,5	4,1	4,2	4,3	3,9	4,5	4,2	4,3	4,5	4,1	
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>												<b>3308</b>



Lampiran 3

Tabel. Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Budaya Organisasi (X2)

Responden	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4	X2.1.5	X2.1.6	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.5.1	X2.5.2	X2.6.1	X2.7.1	Total
1	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	64
2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	69
3	4	4	3	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	74
4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	87
5	4	4	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	78
6	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	71
7	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	77
8	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4	71
9	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
10	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	72
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	57
12	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	76
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	69
14	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	79
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
16	4	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	83
17	4	5	4	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	4	4	4	4	3	72
18	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	85
19	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	84
20	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	76
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
22	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	76
23	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	85

Responden	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4	X2.1.5	X2.1.6	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.5.1	X2.5.2	X2.6.1	X2.7.1	Total
24	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	76
25	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	85
26	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	74
27	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	86
28	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	3	78
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	3	73
30	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	72
31	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	71
32	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	70
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
34	3	2	2	2	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	62
35	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	79
36	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	81
37	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	81
38	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	78
39	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	78
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	73
41	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	72
42	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	80
43	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	78
44	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	78
45	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	76
46	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	78
47	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	74
48	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	83
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	79
50	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	83
51	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	79

Responden	X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.1.4	X2.1.5	X2.1.6	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3	X2.4.1	X2.4.2	X2.4.3	X2.5.1	X2.5.2	X2.6.1	X2.7.1	Total
52	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	79
53	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	3	5	3	79
54	3	5	3	4	4	5	3	2	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	75
55	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	3	5	5	4	4	4	5	3	78
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	78
57	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	82
58	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	82
59	3	4	3	3	3	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	73
60	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	84
61	3	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	78
62	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	84
63	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	5	3	74
64	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5	3	5	3	76
65	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	76
66	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	2	4	4	70
67	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	3	79
68	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	81
69	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	2	4	4	5	5	3	4	4	74
70	4	4	2	4	3	5	5	4	5	5	2	4	4	4	5	4	4	4	72
Rata-rata	4,1	4,1	3,9	4,2	4,1	4,3	4,2	4,2	4,3	4,4	4,0	4,4	4,5	4,4	4,6	4,1	4,3	4,0	
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>																			<b>5379</b>



**Lampiran 4**

**Tabel. Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Kinerja Guru (Y1)**

<b>Responden</b>	<b>Y1.1.1</b>	<b>Y1.1.2</b>	<b>Y1.1.3</b>	<b>Y1.1.4</b>	<b>Y1.2.1</b>	<b>Y1.2.2</b>	<b>Y1.2.3</b>	<b>Y1.2.4</b>	<b>Y1.2.5</b>	<b>Y1.2.6</b>	<b>Y1.2.7</b>	<b>Y1.3.1</b>	<b>Y1.3.2</b>	<b>Y1.3.3</b>	<b>Total</b>
N1	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	<b>62</b>
N2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	<b>56</b>
N3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	<b>62</b>
N4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	<b>68</b>
N5	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	<b>57</b>
N6	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	<b>56</b>
N7	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	<b>63</b>
N8	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>56</b>
N9	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>64</b>
N10	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	<b>63</b>
N11	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	<b>49</b>
N12	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	<b>60</b>
N13	2	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	<b>57</b>
N14	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	<b>59</b>
N15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>70</b>
N16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>70</b>
N17	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	<b>54</b>
N18	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	<b>66</b>
N19	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	<b>63</b>
N20	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	<b>59</b>
N21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	<b>67</b>
N22	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	<b>60</b>
N23	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>69</b>

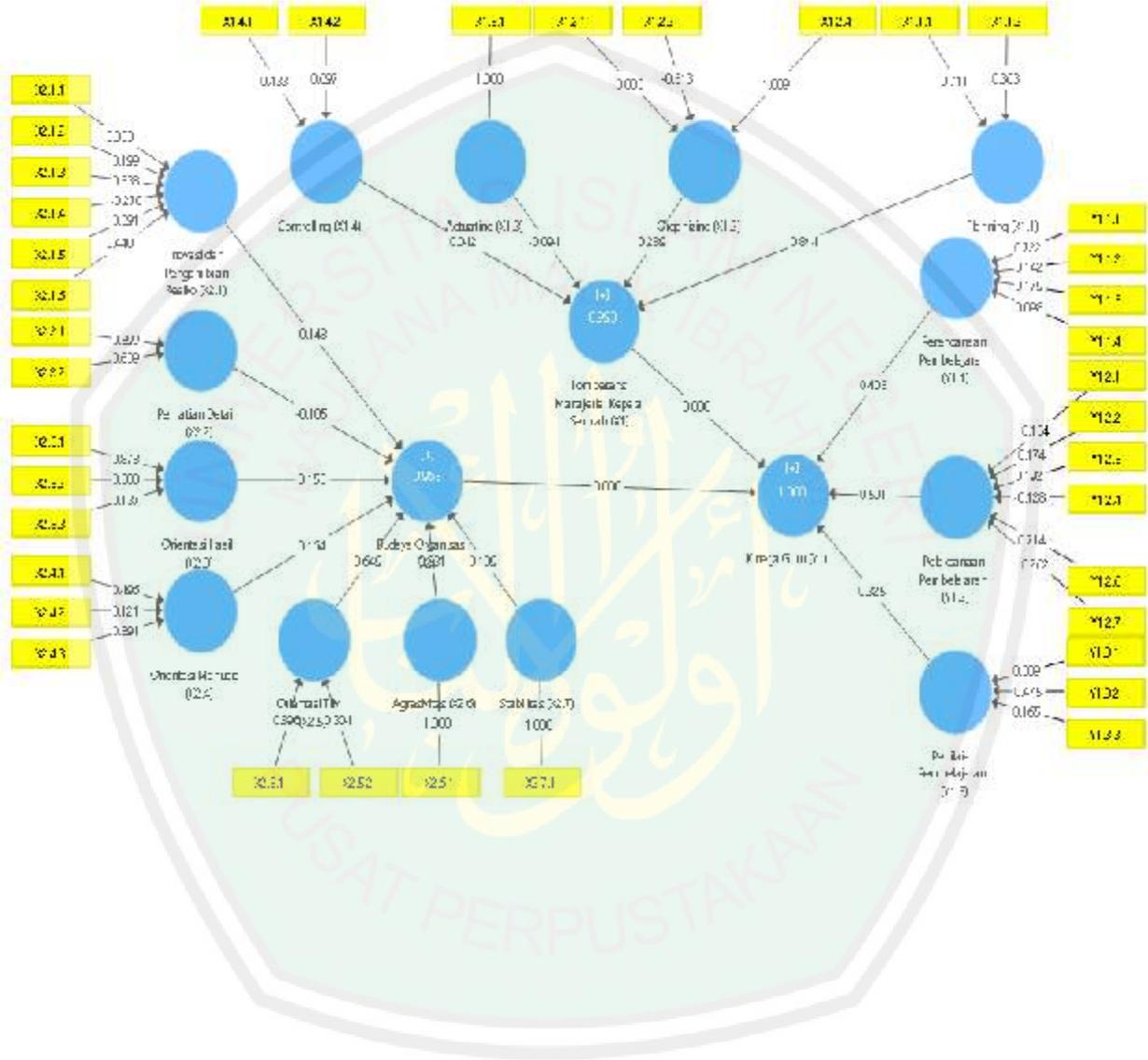
Responden	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.2.6	Y1.2.7	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Total
N24	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	60
N25	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	67
N26	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	59
N27	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	59
N28	5	4	5	4	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5	63
N29	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	5	5	5	63
N30	4	2	4	4	4	4	4	5	2	5	2	5	4	4	53
N31	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	65
N32	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	64
N33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
N34	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	3	3	57
N35	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	65
N36	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	61
N37	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	64
N38	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	61
N39	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	62
N40	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	64
N41	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	67
N42	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	66
N43	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	60
N44	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	60
N45	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	65
N46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
N47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	69
N48	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	67
N49	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
N50	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	64
N51	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	65

Responden	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1.3	Y1.1.4	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2.3	Y1.2.4	Y1.2.5	Y1.2.6	Y1.2.7	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3.3	Total
N52	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	63
N53	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	63
N54	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	60
N55	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	63
N56	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	63
N57	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
N58	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	63
N59	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66
N60	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
N61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
N62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
N63	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	68
N64	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	66
N65	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	64
N66	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	69
N67	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	67
N68	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	66
N69	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	65
N70	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	64
Rata-Rata	4,3	4,3	4,5	4,4	4,6	4,6	4,6	4,7	4,1	4,7	4,4	4,6	4,6	4,6	63,13
<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>															<b>4482</b>



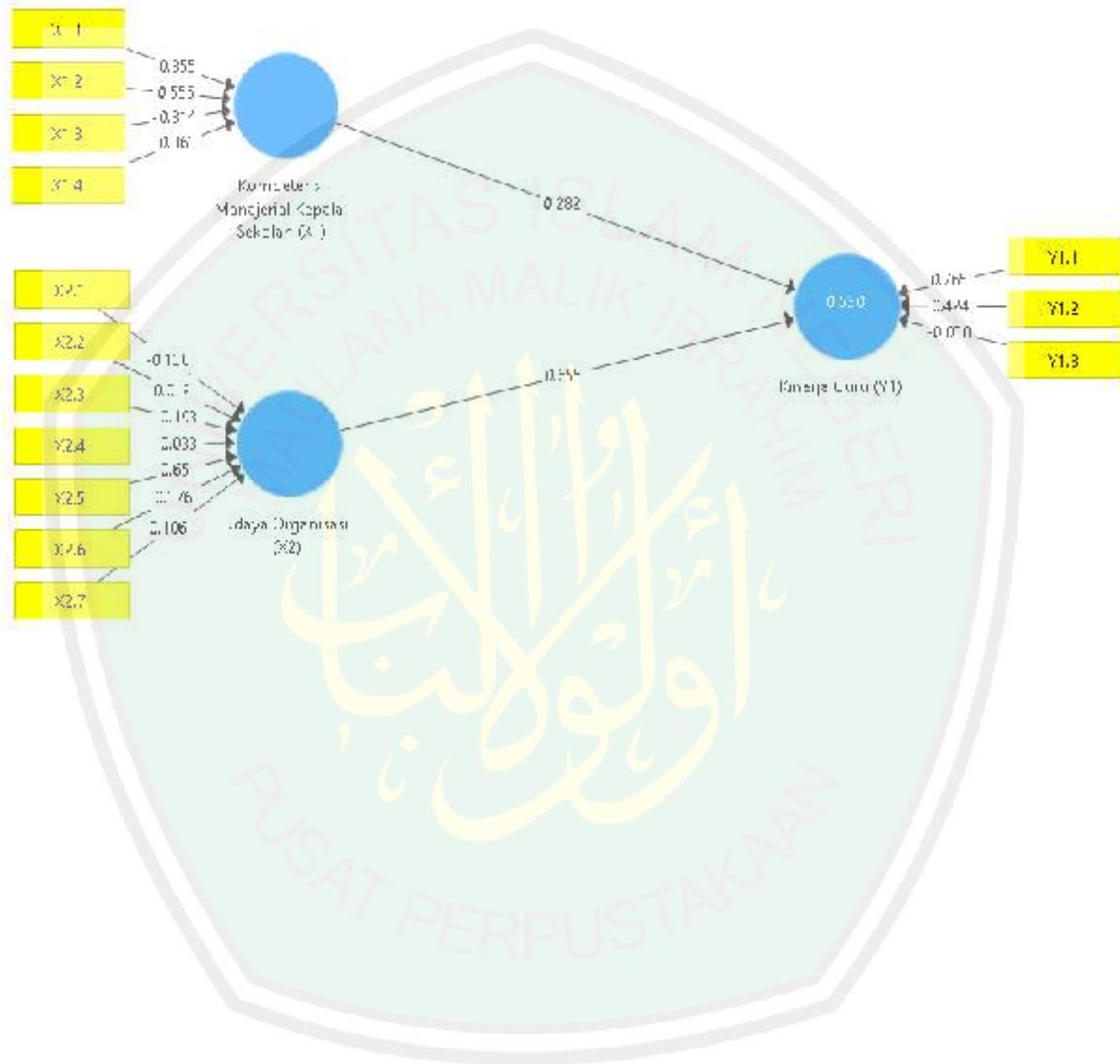
Lampiran 6

Nilai Outer dan Inner Model pada Run 2  
 Dengan Aplikasi PLS pada Tahapan Second Order



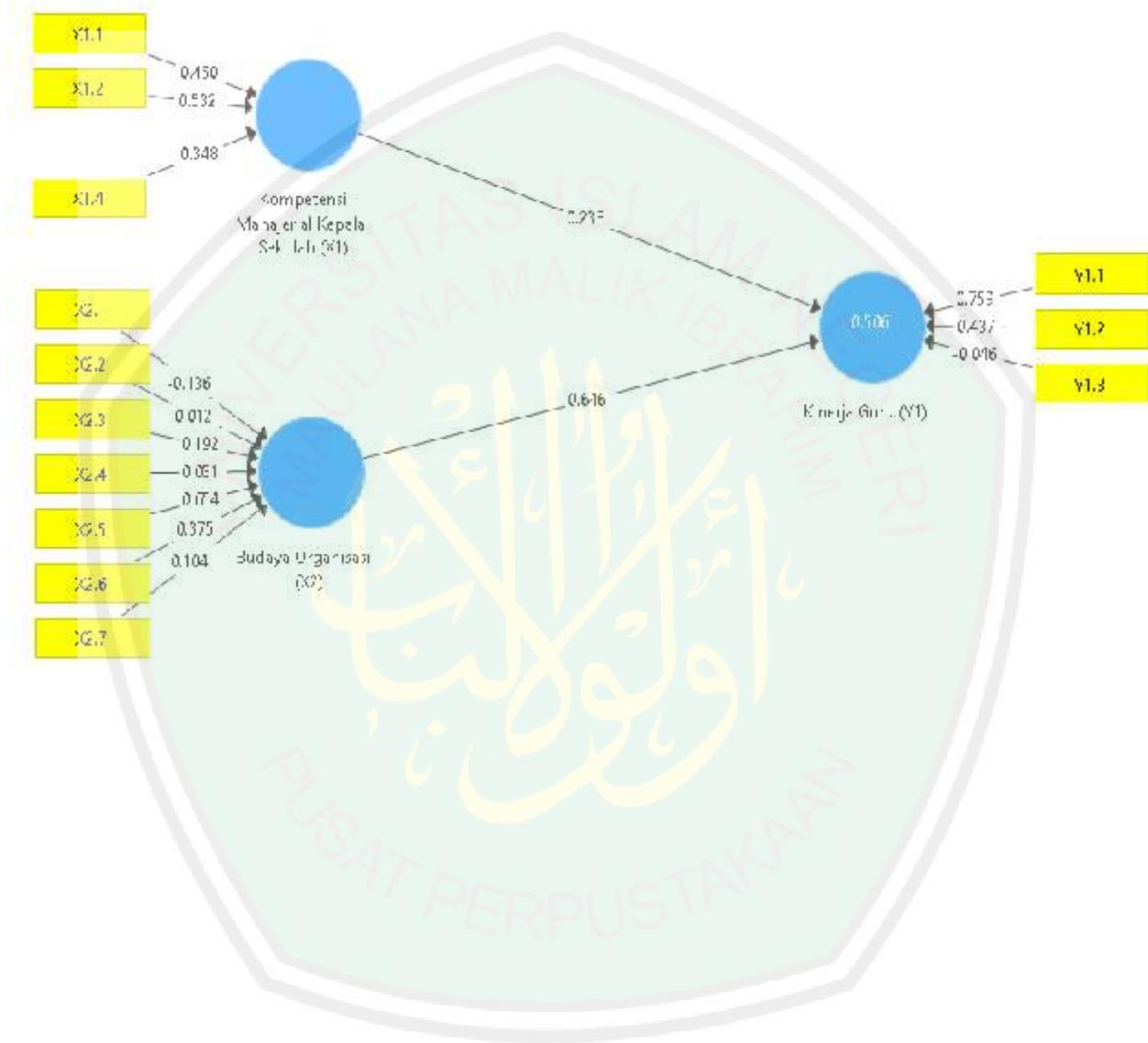
Lampiran 7

Nilai Outer dan Inner Model pada Run 3  
Dengan Aplikasi PLS pada Tahapan Firts Order



Lampiran 8

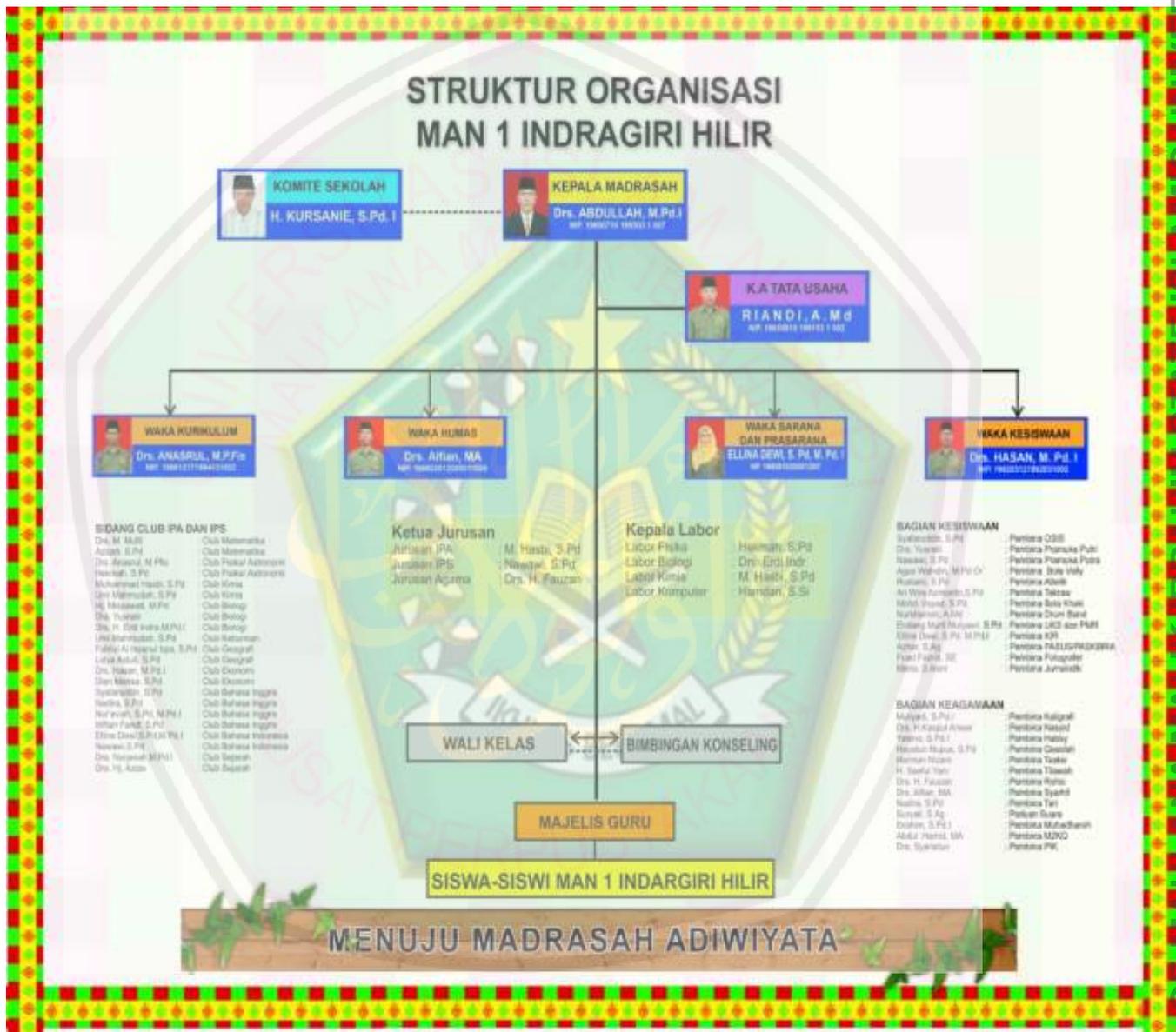
Nilai Outer dan Inner Model pada Run 4  
Dengan Aplikasi PLS pada Tahapan Firts Order



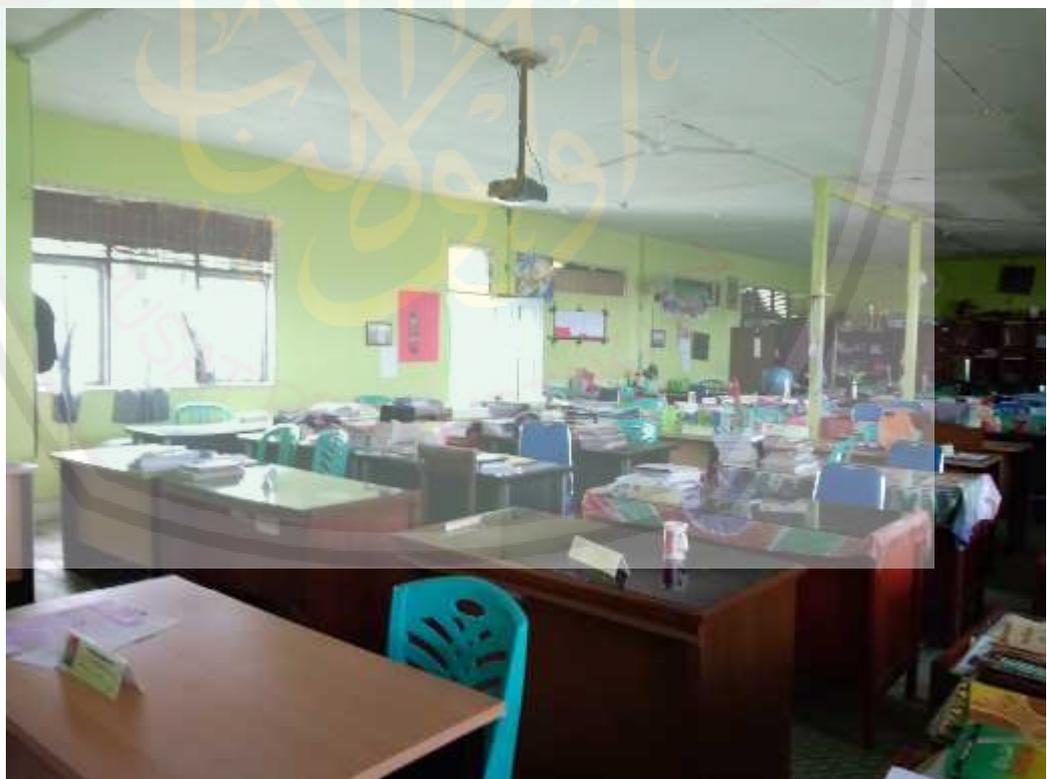
Lampiran 9

Dokumentasi penelitian di MAN 01 Indragiri Hilir Riau

A. Gambar Struktur Organisasi MAN 01 Indragiri Hilir Riau



**B. Foto gedung pembelajaran dan ruang guru MAN 01 Indragiri Hilir Riau**



**C. Foto kegiatan tadarusan yang dilakukan setiap pagi sebelum pembelajaran**



**C. Foto Kegiatan yasinan rutin setiap jum'at pagi semua warga madrasah**



**D. Foto Kegiatan Sosial dan Pengarahan dari kepala madrasah**





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-93/Ps/HM.01/07/2019  
Hal : **Permohonan Ijin Survey**

25 Juli 2019

Kepada  
Yth. Kepala MAN 01 Indragiri Hilir Riau  
di  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Berkenaan dengan penyelesaian tugas akhir mata kuliah, kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan ijin survey untuk pengambilan data bagi mahasiswa kami dibawah ini :

Nama : Linardo Pratama  
NIM : 17711007  
Program Studi : Magister Ekonomi Syari'ah  
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.  
2. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.  
Judul Tesis : Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau

Demikian permohonan ini kami sampaikan, dan atas kerjasama Bapak/Ibu kami sampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*



Direktur

Mulyadi.



# KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA

KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

MAN 1 INDRAGIRI HILIR

JALAN.PELAJAR TEMBILAHAN HULU

TELEPON ( 0768) 22057

Email : [man039tembilahan@gmail.com](mailto:man039tembilahan@gmail.com)

10 Oktober 2019

Nomor : B- 387/Ma.04.4/PP.01.1/10/2019  
Lampiran : -  
Perihal : **Tindak Lanjut Permohonan**  
**Izin Survey**

Kepada Yth.  
Direktur Universitas Islam Negeri  
Maulana Malik Ibrahim Malang  
Pascasarjana

di-

Malang

Dengan hormat,

Berdasarkan Surat Saudara Nomor : B-93/PS/HM.01/07/2019, tanggal 25 Juli 2019 Perihal Mohon Izin Melakukan Survey, dengan ini memberikan Rekomendasi Kepada :

Nama : Linardo Pratama  
NIM : 17711007  
Program Studi : Magister Ekonomi Syari'ah/S2  
Judul Tesis : Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau

Bersama ini disampaikan kepada saudara bahwa pada prinsipnya, kami menerima dan memberikan izin melakukan Penelitian Kepada nama tersebut diatas.

Demikianlah hal ini kami sampaikan untuk dapat dimaklumi.



KEPALA

**Dr. Abdullah, M.Pd.I**

NIP. 196507101993031007



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-94/Ps/HM.01/11/2019  
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

05 November 2019

Kepada  
Yth. Kepala MAN 01 Indragiri Hilir Riau

di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Linardo Pratama  
NIM : 17711007  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.  
2. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.  
Judul Tesis : Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-95/Ps/HM.01/11/2019  
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

05 November 2019

Kepada  
Yth. Kepala Kantor Kemenag Indragiri Hilir Riau  
  
di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Linardo Pratama  
NIM : 17711007  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.  
2. Dr. Hj. Sri Harini, M.Si.  
Judul Tesis : Hubungan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru di MAN 01 Indragiri Hilir Riau

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*



Direktur,

Umi Sumbulaha

## Lampiran 10

### DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

Nama lengkap : Linardo Pratama  
Nim : 17711007  
Tempat/ Tanggal Lahir : Jambi, 27 Desember 1992  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Tahun Masuk : 2018  
Jurusan : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Alamat : Desa Air Hangat, Kec. Air Hangat Timur Kabupaten Kerinci  
Provinsi Jambi



No	Pendidikan	Tempat	Tamat Tahun
1.	SD Negeri 267/III Kemantan Tinggi	Desa Kemantan Tinggi	2005
2.	SMP Negeri 8 Air Hangat	Desa Kemantan Kebalai	2007
3.	MAN Kemantan	Desa Kemantan Agung	2010
4.	STAIN Kerinci (Strata satu) Jurusan Tarbiyah Program Studi Pendidikan Biologi	Sungai Penuh	2014
5.	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (Strata dua) Jurusan Pascasarjana Program Magister Manajemen Pendidikan Islam	Kampus 2 Batu	2018 - 2020