

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA GURU SMA NEGERI  
DI KABUPATEN TAPANULI TENGAH**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**S U B A D I**

**NIM. 015533924**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2012**

## Abstract

### Effect of leadership and organizational culture on the performance of senior high school teacher in Central Tapanuli

Subadi

The Open University

Badie\_mtn@yahoo.com

The research was conducted on teachers - high school teacher in the State Central Tapanuli, North Sumatra. SMA is located around the capital region of Central Tapanuli include SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan, Pandan SMA 2 and SMA. 1 Tukka.

Data Analysis Methods, results of multiple linear regression analysis from the SPSS output. Linear regression equation in this study were:  $Y = 15.188 + 0.640X_1 + 0.565 X_2 + e$ . Where Y: Performance of State High School Teachers in Central Tapanuli. X1: Leadership, with coefficients a1: 0.640. X2: Cultural Organization, the coefficient a2: 0.565. Leadership influence variables (X1) of 0.640, Cultural Organization (X2) of 0.565. Mathematically this regression indicates the degree of influence each - each independent variable per unit increase in the price of one.

F count of 26.099 with a significance of 0.000. Because the significance value of less than 5% then  $H_0$  is rejected and  $H_a$  accepted means there is simultaneously the influence of Leadership (X1) and Cultural Organization (X2) significantly to the performance of senior high school teacher in Central Tapanuli .. t count value of 2.276 with a significance of at 0.027. Because of the significance of this result is less than 5%, meaning that leadership variables have a significant influence on performance of high school teachers in the State Central Tapanuli. T count value of 3.278 with a significance of 0.02. Because of the significance of this result is less than 5%, meaning that the variable Cultural Organization has a significant influence on performance of high school teachers in the State Central Tapanuli..From the results of these studies indicate that the variable Cultural Organization has a significant influence on performance of senior high school teacher in Central Tapanuli district.

**Keyword : Leadership, Cultural Organization, Performance**

## Abstrak

### Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah

Subadi

Universitas Terbuka

badie\_mtn@yahoo.com

Penelitian ini dilakukan terhadap guru – guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah, Sumatera Utara. SMA Negeri tersebut yang berada disekitar wilayah ibukota Kabupaten Tapanuli Tengah meliputi SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan, SMA Negeri 2 Pandan, dan SMA Negeri 1 Tukka.

Rumusan dalam penelitian ini adalah :Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keterkaitan atau pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah

Metode Analisis Data, hasil analisis regresi linear berganda dari output SPSS. Rumus persamaan regresi linear dalam penelitian ini adalah :  $Y = 15,188 + 0,640 X1 + 0,565 X2 + e$

Dimana Y : Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah

X1 : Kepemimpinan , dengan koefisien a1 : 0,640

X2 : Budaya Organisasi , dengan koefisien a2 : 0,565

pengaruh variabel Kepemimpinan (X1) sebesar 0,640, Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,565. Secara matematis regresi ini menunjukkan besarnya pengaruh masing – masing variabel independen setiap kenaikan harga satu satuan.

F hitung sebesar 26,099 dengan signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi kurang dari 5% maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti secara serempak terdapat pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara signifikan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah..Nilai t hitung sebesar 2,276 dengan signifikansi sebesar sebesar 0,027. Karena hasil signifikansi ini lebih kecil dari 5 % , berarti bahwa variabel Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah. Nilai t hitung sebesar 3,278 dengan signifikansi sebesar 0,02. Karena hasil signifikansi ini lebih kecil dari 5 % , berarti bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru SMA Negeri di kabupaten Tapanuli Tengah.

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

Tugas Akhir Program Magister yang berjudul :  
**Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja  
Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah,**

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip  
maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya  
penjiplakan (plagiat), maka saya siap bersedia  
menerima sanksi akademik

Jakarta, Juli 2012

Yang menyatakan



**SUBADI**

**NIM. 015533924**

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER  
(TAPM)**

Judul TAPM : **Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah**

Penyusun TAPM :

N a m a : **SUBADI**

N I M : 015533924

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Minggu, 14 Juli 2012

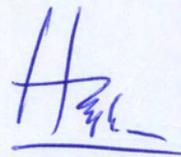
Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



**Prof. Dr. Ritha F. Dalimunthe, SE, M.Si**  
NIP. 19580917 198601 2 003

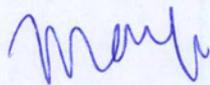


**Dr. Herman, MA**  
NIP. 19560525 198603 1 004

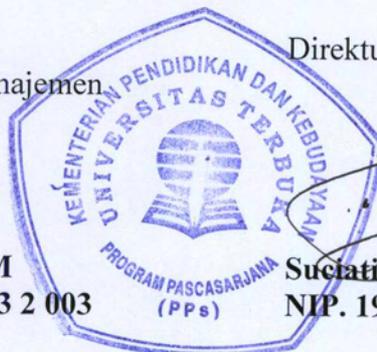
Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Manajemen

Direktur Program Pascasarjana



**Maya Maria, SE, MM**  
NIP. 19720501 199903 2 003



**Suciati, M.Sc., Ph.D.**  
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

**Nama** : **SUBADI**  
**NIM** : **015533924**  
**Program Studi** : **Magister Manajemen**  
**Judul TAPM** : **Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka pada :

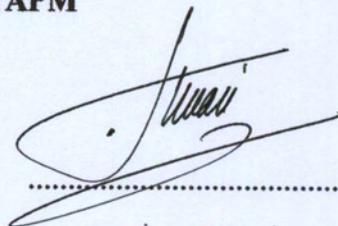
**Hari, tanggal** : **Sabtu, 14 Juli 2012**

**Waktu** : **13.30. – 15.00 WIB**

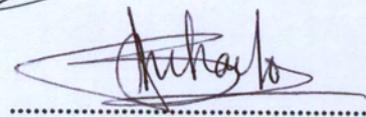
**Dan Telah Dinyatakan** : **L U L U S**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

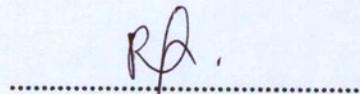
**Ketua Komisi Penguji**  
Suciati, MSc. Ph.D

  
.....

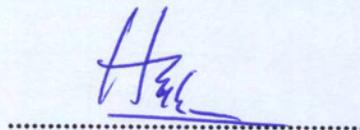
**Penguji Ahli**  
Dr. Bambang Wiharto, MM

  
.....

**Pembimbing I**  
Prof. Dr. Ritha F. Dalimunthe, SE, MSi

  
.....

**Pembimbing II**  
Dr. Herman, MA

  
.....

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta bimbingan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan kegiatan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul : Pengaruh Karakteristik Individu dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan SMA Negeri 1 Matauli Pandan

Pada kesempatan ini saya menyampaikan ucapan terima kasih dengan tulus dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Ibu Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka
2. Ibu Suciati, M.Sc.,Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta.
3. Ibu Dr. Asnah Said, M.Pd selaku kepala Universitas Terbuka UPBJJ Medan beserta staf.
4. Ibu Dr. Ir. Sri Harijati, MA selaku Asisten Direktur Bidang Akademik Universitas Terbuka
5. Ibu Maya Maria, SE, MM selaku Ketua Bidang Ilmu /Program Magister Manajemen Universitas Terbuka selaku Penanggung Jawab Program Magister Manajemen .
6. Dr. Bambang Wiharto, MM, selaku Penguji Ahli
7. Ibu Prof. Dr. Ritha F. Dalimunthe, SE, MSi selaku Dosen Pembimbing I yang dengan sabar telah membimbing penulis dalam menyelesaikan TAPM ini.
8. Bapak Dr. Herman, MA selaku Dosen Pembimbing II yang dengan sabar telah membimbing penulis dalam menyelesaikan TAPM ini.
9. Bapak Raja Bonaran Situmeang, SH, M.Hum selaku Bupati Tapanuli Tengah Yang telah memberikan izin belajar di Universitas Terbuka.
10. Drs. Rustam Manalu, M.AP selaku kepala Dinas Pendidikan Tapanuli Tengah yang telah memberikan motivasi kepada penulis.
11. Drs. Sumartono selaku Kepala SMAN Matauli selaku Kepala SMA Negeri 1 Matauli Pandan dan Pengelola Perkuliahan Kelompok Belajar Tapanuli Tengah yang telah memfasilitasi sarana prasarana.
12. Kepala SMA Negeri 1 Plus Sipirok yang telah memberikan ijin uji instrumen

13. Kepala SMA Negeri 2 Pandan yang telah memberikan ijin penelitian
14. Kepala SMA Negeri 1 Tukka yang telah memberikan ijin penelitian
15. Ibunda Sudarsih tercinta yang selalu memberikan dukungan do'a dalam menyelesaikan penulisan TAPM
16. Anak-anaku dan almarhumah istriku semasa hidupnya yang mendorong untuk melanjutkan studi S-2.
17. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Program Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ Medan Pokjar tapanuli Tengah Angkatan 2010.2 yang selalu memberikan motivasi.
18. Teman-teman Guru /karyawan di SMA Negeri 1 Matauli Pandan
19. Semua pihak yang telah membantu tersusunnya TAPM ini.

Akhirnya saya serahkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa semoga berkenan memberikan balasan kebaikan atas segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis.

Tapanuli Tengah, Juli 2012

Penulis,

SUBADI

## DAFTAR ISI

|                                     |          |
|-------------------------------------|----------|
| Abstrak .....                       | i        |
| Pernyataan .....                    | iii      |
| Lembar Persetujuan .....            | iv       |
| Lembar Pengesahan .....             | .v       |
| Kata Pengantar .....                | vi       |
| Daftar Isi .....                    | viii     |
| Daftar Gambar .....                 | xi       |
| Daftar Tabel .....                  | xii      |
| Daftar Lampiran .....               | xiii     |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>       | <b>1</b> |
| A. Latar Belakang masalah.....      | 1        |
| B. Perumusan Masalah.....           | 6        |
| C. Tujuan Penelitian.....           | 7        |
| D. Kegunaan Penelitian .....        | 7        |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b> | <b>8</b> |
| A. Kajian Teori .....               | 8        |
| 1. Kinerja Guru.....                | 8        |
| 2. Budaya Organisasi.....           | 18       |
| 3. Kepemimpinan.....                | 23       |
| a. Pengertian Kepemimpinan.....     | 23       |
| b. Teori Kepemimpinan.....          | 24       |
| c. Pentingnya Kepemimpinan.....     | 28       |

|  |           |
|--|-----------|
| 4. Kepemimpinan dan Kinerja.....                         | 30        |
| 5. Budaya Organisasi dan Kinerja.....                    | 32        |
| 6. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.....               | 33        |
| 7. Kepemimpinan dan Fungsi Kepemimpinan.....             | 34        |
| a. Gaya kepemimpinan.....                                | 35        |
| b. Prinsip – prinsip Kepemimpinan.....                   | 39        |
| c. Implementasi Kepemimpinan.....                        | 42        |
| 8. Penelitian Terdahulu .....                            | 43        |
| B. Kerangka Berpikir .....                               | 45        |
| 1. Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Guru..... | 45        |
| 2. Hipotesis .....                                       | 45        |
| C Definisi Operasional .....                             | 46        |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>               | <b>48</b> |
| A. Jenis Data .....                                      | 48        |
| B. Desain Penelitian .....                               | 48        |
| C. Populasi dan Sampel .....                             | 49        |
| D. Prosedur Pengumpulan data .....                       | 52        |
| E. Identifikasi Variabel .....                           | 53        |
| F. Validitas dan Reliabilitas .....                      | 53        |
| G. Metode Analisis data .....                            | 57        |
| <b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....</b>                | <b>61</b> |
| A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....                  | 61        |
| 1. SMAN 1 Plus Matauli Pandan .....                      | 61        |
| 2. SMAN 2 Pandan .....                                   | 63        |

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| 3. SMAN 1 Tukka .....                 | 64        |
| B. Karakteristik Responden .....      | 65        |
| C. Deskripsi Variabel .....           | 66        |
| D. Uji Normalitas .....               | 78        |
| E. Uji Heteroskedastisitas .....      | 81        |
| F. Uji Kebugusan Model .....          | 82        |
| G. Uji Multikolinearitas .....        | 82        |
| H. Pemhasan .....                     | 84        |
| 1. Uji Serempak .....                 | 85        |
| 2. Uji Parsial .....                  | 86        |
| I Implementasi Kepemimpinan .....     | 92        |
| J Keterbatasan Penelitian .....       | 93        |
| <b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b> | <b>94</b> |
| A. Simpulan .....                     | 94        |
| B. Saran .....                        | 94        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>                 |           |
| <b>LAMPIRAN</b>                       |           |
| <b>CURICULUM VITAE</b>                |           |

**DAFTAR GAMBAR**

|   |    |
|---|----|
| Gambar 4.1 Normal P.P.Plot Regresion..... | 78 |
| Gambar 4.2 Grafik Histogram.....          | 80 |
| Gambar 4.3 Scatterplot .....              | 81 |

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1.1 Perbandingan jumlah siswa dan guru SMAN 1 Matauli ..... | 3  |
| Tabel 1.2 Perbandingan jumlah siswa dan guru SMAN 2 Pandan .....  | 4  |
| Tabel 1.3 Perbandingan jumlah siswa dan guru SMAN 1 Tukka .....   | 5  |
| Tabel 3.1 Populasi SMAN 1 Matauli .....                           | 49 |
| Tabel 3.2 Populasi SMAN 1 Matauli berdasar asal daerah .....      | 50 |
| Tabel 3.3 Populasi SMAN 2 Pandan .....                            | 51 |
| Tabel 3.4 Populasi SMAN 1 Tukka .....                             | 51 |
| Tabel 3.5 Uji instrument Kepemimpinan.....                        | 54 |
| Tabel 3.6 Uji Instrument Budaya Organisasi .....                  | 55 |
| Tabel 3. 7 Uji instrument Kinerja .....                           | 56 |
| Tabel 4.1 Responden berdasar jenis kelamin .....                  | 65 |
| Tabel 4.2 Prosentase tanggapan responden (X1) .....               | 67 |
| Tabel 4.3 Kriterium variabel Kepemimpinan( X1).....               | 70 |
| Tabel 4.4 Prosentase tanggapan responden ( X2) .....              | 71 |
| Tabel 4.5 Kriterium variabel Budaya Organisasi ( X2) .....        | 75 |
| Tabel 4.6 Uji deteminasi.....                                     | 82 |
| Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinear.....                            | 83 |
| Tabel 4.11 Hasil Regresi .....                                    | 84 |
| Tabel 4.12 Hasil Uji Serempak .....                               | 85 |
| Tabel 4.13 Hasil Uji Parsial .....                                | 86 |

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Grafik deskriptif variabel

Lampiran 2 : Pernyataan kuesioner

Lampiran 3 : Hasil kuesioner

Lampiran 4 : Hasil Output SPSS

Lampiran 5 : Surat ijin Penelitian

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan Robbins (2001). Secara eksplisit, definisi tersebut mengasumsikan kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi manusianya.

Pola interaksi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis. Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat besar pengaruhnya, walau secanggih apapun teknologi yang dipergunakan. Pada suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, karyawan dalam organisasilah yang pada akhirnya yang menjalankan. Dalam hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari Guru melaksanakan tugasnya keberhasilan sebuah SMA Negeri tidak tercapai.

Kontribusi guru pada SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah akan menentukan maju atau mundurnya sekolah. Kontribusi guru pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Tidak hanya jumlah usaha tetapi juga arah dari usaha. Sifat-sifat yang ada pada diri guru, upaya atau kemauan untuk bekerja, serta berbagai hal yang merupakan dukungan dari organisasi sangat besar artinya bagi keberhasilan kinerja guru. Setiap guru perlu mengetahui dengan pasti yang menjadi tanggung jawab utamanya.

Guru harus mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, yang dapat diukur melalui kinerja seperti yang harus dicapainya sebagai indikator keberhasilannya. Banyak hal yang menjadi perhatian pihak manajemen guna mendorong kinerja guru diantaranya dalam kaitan efektifitas organisasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja guru.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Walaupun panggilan terhadap kepemimpinan untuk mengatasi tantangan dan memperoleh keuntungan adalah bukan merupakan sesuatu yang baru muncul, namun yang dimaksud pemimpin institusional atau praktek kepemimpinan adalah sebuah perubahan.

Organisasi memerlukan serangkaian nilai yang penting dalam suatu unit sosial. Jika ada kesepakatan kuat dan meluas tentang arti penting nilai-nilai tertentu, sistem nilai sentral atau budaya kuat mungkin ada. Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa kesesuaian karyawan terhadap budaya organisasi meningkatkan komitmen, dan kinerja. Namun penelitian empiris terhadap hubungan ini yang telah dilakukan masih sedikit.

Menurut Daulatram (2003), bahwa budaya organisasi membutuhkan pengenalan dimensi-dimensi dasar dari budaya organisasi dan pengaruhnya pada variabel yang berkaitan dengan karyawan seperti kepuasan, komitmen, implementasi strategi, dan kinerja.

Penelitian ini dilakukan terhadap guru – guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah, Sumatera Utara. SMA Negeri tersebut yang berada disekitar wilayah ibukota Kabupaten Tapanuli Tengah meliputi SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan, SMA Negeri 2 Pandan, dan SMA Negeri 1 Tukka.

Tugas guru sangat penting untuk memberikan pelayanan dan pembimbingan pada siswa. Siswa dapat mengikuti kegiatan-kegiatan akademik dengan lancar sampai lulus, selain karena telah menempuh pendidikan selama 3 tahun juga telah dibimbing oleh para guru. Perkembangan jumlah siswa dan prestasi siswa akan membawa konsekuensi terhadap beban kerja bagi guru. Berikut tabel yang menunjukkan perkembangan jumlah siswa dan jumlah guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan dari tahun 2006/2007 s/d 2010/2011

Tabel 1.1  
Perkembangan jumlah siswa dan jumlah guru SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan Tahun 2006/2007 s/d 2010/2011

| NO | TAHUN     | JUMLAH GURU | JUMLAH SISWA | PERSENTASE(%)<br>JUMLAH GURU |
|----|-----------|-------------|--------------|------------------------------|
| 1  | 2006/2007 | 60          | 975          | -                            |
| 2  | 2007/2008 | 67          | 828          | 11,7                         |
| 3  | 2008/2009 | 70          | 850          | 4,47                         |
| 4  | 2009/2010 | 73          | 808          | 4,47                         |
| 5  | 2010/2011 | 77          | 801          | 5,47                         |

Sumber : SMA N 1 Plus Matauli Pandan

Berdasarkan data Tabel 1.1, dapat dilihat bahwa perkembangan jumlah siswa menunjukkan gejala yang semakin menurun. Sementara jumlah guru menunjukkan gejala yang fluktuatif dan cenderung meningkat. Kondisi tersebut menjadikan beban kerja guru dalam memberikan pelayanan kepada siswa seharusnya menjadi lebih baik dan meningkat. Dari tabel tersebut dapat dilihat,

jumlah siswa tahun 2007/2008 sebanyak 828 siswa atau terjadi perubahan 17,8% lebih rendah dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2006/2007 berjumlah 975 siswa. Sedangkan jumlah guru pada tahun yang sama 67 orang atau terjadi perubahan 11,7% lebih banyak dari tahun sebelumnya yaitu 2006/2007 sebanyak 60 orang. Sehubungan hal tersebut maka pekerjaan menjadi terkesan kurang bermakna yang berdampak menurunnya semangat kerja guru.

Tabel 1.2  
Perkembangan jumlah siswa dan jumlah guru SMA Negeri 2 Pandan Tahun 2006/2007 s/d 2010/2011

| NO | TAHUN     | JUMLAH GURU | JUMLAH SISWA | PERSENTASE (%) JUMLAH GURU |
|----|-----------|-------------|--------------|----------------------------|
| 1  | 2006/2007 | 20          | 104          | -                          |
| 2  | 2007/2008 | 25          | 250          | 25,00                      |
| 3  | 2008/2009 | 30          | 350          | 20,00                      |
| 4  | 2009/2010 | 36          | 346          | 20,00                      |
| 5  | 2010/2011 | 40          | 340          | 11,11                      |

Sumber : SMA N 2 Pandan

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa perkembangan jumlah Siswa menunjukkan gejala yang semakin menurun. Sementara jumlah Guru menunjukkan gejala yang fluktuatif dan cenderung meningkat. Dari tahun 2006/2007 sampai dengan tahun 2010/2011 terjadi peningkatan jumlah guru berkisar 11,11 % sampai dengan 25 %.

Tabel 1.3  
Perkembangan jumlah siswa dan jumlah guru SMA Negeri 1 Tukka Tahun 2006/2007 s/d 2010/2011

| NO | TAHUN     | JUMLAH GURU | JUMLAH SISWA | PERSENTASE (%) JUMLAH GURU |
|----|-----------|-------------|--------------|----------------------------|
| 1  | 2006/2007 | 22          | 360          | -                          |
| 2  | 2007/2008 | 32          | 400          | 45,45                      |
| 3  | 2008/2009 | 37          | 450          | 21,87                      |
| 4  | 2009/2010 | 40          | 465          | 8,1                        |
| 5  | 2010/2011 | 50          | 450          | 25,00                      |

Sumber : SMA N 1 Tukka

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa perkembangan jumlah Siswa menunjukkan gejala yang semakin menurun. Sementara jumlah Guru menunjukkan gejala yang fluktuatif dan cenderung meningkat. Dari tahun 2006/2007 sampai dengan tahun 2010/2011 terjadi peningkatan jumlah guru berkisar antara 8,1 % sampai dengan 45 %.

Kinerja guru dimungkinkan terganggu dengan adanya fenomena sering terjadi pergantian kepemimpinan yang secara internal berdampak terhadap organisasi. Selain itu terhadap kinerja guru jarang dilakukan evaluasi oleh pihak yang berwenang, dalam hal ini yang berkaitan dengan penilaian kinerja guru (terutama yang PNS) hanya melalui DP3 yang diberikan setiap akhir tahun dan hanya dipergunakan untuk kenaikan pangkat. Dengan keadaan tersebut maka para Guru ada yang dirasakan yaitu kurang mendapat perhatian terutama mengenai hak-haknya.

Guru – guru banyak yang sudah berpangkat Pembina atau golongan IV a, dengan masa kerja lebih dari 15 tahun, sehingga mungkin timbul rasa kejenuhan

dalam bekerja. Fenomena yang lain adalah banyaknya guru yang mengajukan mutasi atau pindah tugas.

Salah satu yang terpenting untuk memastikan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki dapat menunjang kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah, maka Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah khususnya Dinas Pendidikan perlu memperhatikan guru. Kinerja guru tidak terlepas dari faktor kepemimpinan dan budaya organisasi. Berdasarkan masalah penelitian yang telah dikemukakan di atas mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru, serta fenomena-fenomena yang terjadi di SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah, maka dirasa perlu untuk dilakukan penelitian guna mengetahui pengaruh variabel-variabel tersebut.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dilihat ada masalah penelitian jika menurut Harris dan Ogbonna (2001) dikatakan bahwa pada literatur perilaku organisasi para peneliti telah mengamati hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Menurut Eddy (2006), berargumentasi untuk kepemimpinan budaya, terdapat ketergantungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan. Dari beberapa penelitian tersebut tidak ada konsistenan, maka pada penelitian ini mencoba mengkonfirmasi dan menguji kembali penelitian tersebut.

Rumusan dalam penelitian ini adalah :

Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah.

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

Mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

- a. Menyajikan hasil empiris Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja guru.
- b. Bagi Institusi, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap kebijakan yang telah dilakukan dalam kaitannya mengenai Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Guru.
- c. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empirik terutama menyangkut perilaku organisasi khususnya bidang Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Guru.
- d. Bagi para praktisi SDM, sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan di perusahaannya

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kinerja Guru

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Menurut Syafaruddin Alwi (2001) menjelaskan bahwa kualitas perilaku karyawan atau hasil yang dicapainya secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan karyawan yang bersangkutan, serta motivasi dan kesempatan. Menurut Robbins (2001) terdapat beraneka dimensi kinerja, banyak diantaranya yang tidak berkaitan, Seseorang mungkin sangat tinggi pada satu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya.

Menurut Sedarmayanti (2008) bahwa kinerja terjemahan dari *performance* berarti:

- a. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdayaguna.
- b. Pencapaian prestasi kerja seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat dibuktikan secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standart yang telah ditentukan).

- d. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara kekal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika dan moral.

Dari pengertian kinerja tersebut, maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan atau tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/penilaian kinerja karyawan. Kinerja juga merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Kinerja telah menjadi kerangka pikir sentral untuk dijadikan pemicu pencapaian tujuan organisasi bisnis atau perusahaan.

Kata kinerja adalah terjemahan dari kata performance yang didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama, Rivai & Basri(2005).

Menurut Samsudin (2006) memberikan pengertian bahwa kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nawawi (2005) memberikan pengertian bahwa kinerja adalah sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain.

Menurut Gibson (2006), mendefinisikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan yang dinyatakan dengan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Sedangkan, Mulyasa (2004) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja.

Teori tentang kinerja tersebut dimaksudkan untuk dapat menjelaskan suatu peramalan dan mengendalikan kinerja di masa yang akan datang. Penjelasan tentang kinerja yang ada kerap kali dikaitkan dengan masalah kriteria. Dengan kata lain, kinerja menjadi tolok ukur untuk dikatakan suatu aktifitas berjalan sesuai rencana atau tidak. Kinerja guru dalam penelitian ini indikatornya terdiri atas : laporan kerja, ketrampilan dan pengetahuan teknis, mengembangkan inisiatif dan kemandirian, berpedoman pada kebijakan, memberikan informasi, mengendalikan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), dan memberikan pelayanan bimbingan.

Menurut Sanjaya (2005), kinerja guru meliputi tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa. Sebagai perencana, guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat belajar dengan baik, dan sebagai evaluator guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa.

Menurut Sardiman (2000) menjelaskan tugas dan peranan guru, antara lain: menguasai dan mengembangkan materi pelajaran, merencanakan dan mempersiapkan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) sehari-hari, mengontrol dan mengevaluasi kegiatan belajar siswa. Pembelajaran sebagai wujud dari kinerja guru, maka semua kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru harus

menyatu, menjiwai, dan menghayati tugas-tugas yang relevan dengan tingkat kebutuhan, minat, bakat dan kemampuan peserta didik serta kemampuan guru dalam mengorganisasi pembelajaran dengan penggunaan berbagai media dan teknologi pembelajaran yang memadai.

Menurut Silverius (2003), guru adalah tokoh sentral dalam pendidikan untuk menyiapkan kader bangsa di masa depan, kunci sukses reformasi pendidikan. Beberapa faktor yang mempengaruhi proses dan hasil belajar siswa, faktor guru mendapat perhatian yang pertama dan utama, karena baik- buruknya pelaksanaan kurikulum pendidikan pada akhirnya bergantung pada aktivitas dan kreativitas guru dalam menjabarkan dan merealisasikan kurikulum tersebut. Oleh karena itu, guru harus profesional dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Syafaruddin dan Nasution (2003), bahwa guru profesional yang bertugas mengajar di sekolah memerlukan keahlian khusus. Dalam kegiatan yang berkaitan dengan pembinaan potensi anak didik yang sedang mengalami perkembangan, maka guru harus benar-benar ahli dalam bidangnya.

Menurut Nurdin (2000), bahwa seorang guru profesional harus memahami apa yang diajarkannya dan menguasai bagaimana mengajarkannya. Guru harus memenuhi dua kategori, yaitu memiliki *capability* dan *loyalty*. *Capability* yakni guru harus memiliki kemampuan dalam bidang ilmu yang diajarkannya, memiliki kemampuan teoritik tentang mengajar yang baik; mulai perencanaan, implementasi sampai evaluasi hasil belajar. Loyalitas keguruan, yakni loyal terhadap tugas-tugas keguruan, tidak semata di dalam kelas, tapi juga di luar kelas, dan di lingkungan masyarakat

Menurut Djamarah, (2005). guru harus memiliki sifat: 1) menerima dan mematuhi norma, nilai-nilai kemanusiaan, 2) memikul tugas mendidik dengan bebas, berani dan gembira, 3) sadar akan nilai-nilai yang berkaitan dengan perbuatannya, 4) menghargai orang lain, 5) bijaksana dan hati-hati, dan 6) taqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Sedangkan menurut Sardiman (2000) seorang guru harus memiliki sepuluh kemampuan dasar sehingga dapat dikatakan profesional. Kemampuan dasar tersebut yaitu: 1) menguasai bahan pelajaran, 2) mengelola program belajar mengajar, 3) mengelola kelas, 4) menggunakan media/sumber, 5) menguasai landasan-landasan kependidikan, 6) mengelola interaksi belajar mengajar, 7) menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran, 8) mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan, 9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan 10) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Berdasarkan Undang - Undang No.14/2005 tentang Guru dan Dosen., standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru agar mendapat sertifikasi untuk melaksanakan tugas dan wewenang sebagai tenaga kependidikan meliputi:

- 1) kompetensi pedagogik
- 2) kompetensi kepribadian
- 3) kompetensi sosial
- 4) kompetensi professional.

Teori atribusi menjelaskan tentang kepemimpinan karismatik. Para pengikut teori ini membuat atribut pada pemimpin yang heroik atau yang memiliki kemampuan yang luar biasa yang mereka amati dan dapati.

### (2) Teori kepemimpinan Transaksional

Para pengikut teori kepemimpinan transaksional, adalah pemimpin yang membimbing atau mendorong bawahan mereka mengarah pada tujuan yang telah diletakan, dengan cara menjelaskan peranan dan tugas – tugas telah yang dipersyaratkan.

### (3) Teori Kepemimpinan Transformasional

Menurut teori Kepemimpinan ini, pemimpin yang menyediakan pertimbangan individual dan stimulasi intelektual. Dalam perkembangan riset dan teori kepemimpinan dapat dikategorikan menjadi 3 tahap, Ogoonna dan Harris (2000) yaitu :

Pertama, tahap awal studi yaitu tentang kepemimpinan menghasilkan teori – teori sifat kepemimpinan (*trait Theoris*). Kedua, karena adanya kritik terhadap sulitnya mengelompokan dan memvalidasi sifat pemimpin, kemudian muncul teori perilaku kepemimpinan ( *behavioral theories*). Ketiga, didasarkan pada anggapan bahwa baik teori sifat maupun teori perilaku kepemimpinan memiliki kelemahan yang sama yaitu mengabaikan peranan penting faktor – faktor situasional dalam menentukan efektivitas, kemudian muncul teori baru yaitu kepemimpinan situasional (*Situational Theories*).

### c. Pentingnya Kepemimpinan

Setiap orang bekerja sama atau berorganisasi mencapai suatu yang diinginkan untuk mencapai tujuan, tentu ada yang mengarahkan, yang memimpin sehingga kerjasama orang lain tersebut dapat mengarah ke tujuan yang hendak akan dicapai. Organisasi dapat berjalan menuju sasarannya jika ada yang mengarahkan sebagaimana mestinya.

Pada kehidupan sehari-hari dapat dilihat bahwa manajemen itu tertata dan terlaksana dalam sebuah organisasi dengan baik, karena semua rencananya dapat berhasil dilaksanakan dengan meningkatkan kinerja, tetapi jika dalam organisasi tersebut mengalami permasalahan dikarenakan karyawan banyak yang keluar, tidak hadir dan pindah pekerjaan sehingga hasil yang dicapai tidak sesuai dengan yang telah disetujui atau ditentukan sebelumnya.

*Leader* atau pemimpin muncul pertama kali dalam kamus bahasa Inggris *The Oxford English Dictionary* pada tahun 1300. Kepemimpinan adalah suatu bidang pengetahuan yang baru dikembangkan orang. Menurut Arief (2006) mengulas pendapat para ahli antara lain adalah Moris dan Seeman, Shartle, L.F. Carter, C.A Gibb dan B.M. Bass. Pengelompokan tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan sebagai fokus proses kegiatan
- 2) Kepemimpinan sebagai kepribadian
- 3) Kepemimpinan sebagai pelaksana pengaruh
- 4) Kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasive
- 5) Kepemimpinan sebagai suatu yang berhubungan dengan kelompok
- 6) Kepemimpinan sebagai suatu alat untuk mencapai tujuan

- 7) Kepemimpinan sebagai suatu pemersatuan dari peranan yang berbeda-beda
- 8) Kepemimpinan sebagai pemeliharaan struktur
- 9) Kepemimpinan yang efektif dan faktor-faktor yang mempengaruhi
- 10) Faktor internal dan faktor eksternal

Kepemimpinan adalah merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga dapat meningkatkan produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan dapat diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari dan dipersiapkan.

Kepemimpinan telah mengalami perkembangan pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada zamannya. Dalam pendekatan situasional dikatakan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Pengertian tunggal tentang kepemimpinan masih belum ada kesepakatan diantara para ahli ilmu perilaku. Menurut Maxwell (2001) kepemimpinan hanya datang dari pengaruh, dan itu tak dapat dimandatkan tetapi harus di raih.

Menurut Gibson dalam Sudarmadi (2007), memberikan pengertian tentang kepemimpinan (*leadership*) adalah sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain bahwa seorang *leader* adalah seseorang yang mempunyai daya

untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar pegawai secara bersama-sama mewujudkan visinya.

Seseorang dalam upaya untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi dengan baik. Diagnosis situasi ini berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan. Pendekatan situasional menjelaskan bahwa perilaku pemimpin yang efektif harus :

- 1) Selalu memperhatikan situasi yang dihadapi.
- 2) Memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Pemimpin penganut pendekatan situasional mempunyai kecenderungan untuk berperilaku yang dapat diklasifikasikan menjadi :

- 1) Perilaku *Direktif*, dimana *leader* bersifat memberi pengarahan, perintah, petunjuk yang berorientasi pada tugas.
- 2) Perilaku *Supportif*, dimana *leader* memberikan dukungan, motivasi, semangat kerja, pertimbangan-pertimbangan manusiawi yang berorientasi pada perbaikan hubungan atasan bawahan. Selanjutnya kedua perilaku ini dihubungkan dengan tingkat kematangan (*maturity*) bawahan. *Maturity* mengukur sejauhmana bawahan mempunyai kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan tugas dengan baik dengan tanpa diawasi.

#### 4. Kepemimpinan dan Kinerja

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu, kepemimpinan biasanya juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Pada suatu organisasi kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak dan mendorong pengikutnya didasarkan pada kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Keefektifan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, sangat ditentukan oleh seberapa jauh seseorang mempunyai kekuasaan. Semakin banyak kekuasaan, maka akan semakin mudah seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Akan tetapi dengan kekuasaan yang besar seseorang tidak secara otomatis dapat memimpin organisasi dengan efektif. Hal ini sangat tergantung dengan banyak faktor antara lain kemampuan pemimpin, kemampuan bawahan dan lingkungan.

Banyak manajer, pemimpin perserikatan dan akademisi menurut Kim (2002), bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan.

Menurut Shea (2000), didalam penelitiannya menjelaskan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan perbandingan secara terus-menerus memiliki kualitas *output* yang lebih tinggi daripada yang bekerja dibawah gaya kepemimpinan terstruktur atau kharismatik. Penemuan ini mengindikasikan bahwa kenyamanan dan pengetahuan yang baik dari individu, gaya perbandingan mungkin dapat membantu pegawai beristirahat dan untuk bekerja lebih cepat daripada gaya kepemimpinan terstruktur yang menekankan jumlah dari pekerjaan untuk dapat diselesaikan dari waktu yang disediakan.

Gaya kharismatik yang menekankan pentingnya visi keahlian yang dapat mendorong keseluruhan kebiasaan yang diharapkan. Studi ini mendukung pernyataan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja sepanjang waktu.

## 5. Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Konsep budaya organisasi bagi seorang pemimpin adalah lingkungan organisasi yang baik dan terpelihara secara terus menerus sehingga kinerja meningkat, Daulatram (2003). Budaya organisasi membutuhkan pengenalan manajemen dimensi dasar dari budaya organisasi dan pengaruhnya pada variabel yang berkaitan dengan karyawan seperti kepuasan, komitmen, kohesi, implementasi strategi, dan kinerja. Budaya organisasi adalah sebagai pusat dari seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumberdaya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi setiap individu mengenai hasil seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan

Menurut Schein, (2004), Kinerja karyawan adalah merupakan hasil kerja yang menyenangkan termasuk kepuasan kerja, cenderung untuk unggul dalam organisasi dan keterlibatan kerja, yang tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan variabel kunci yang bisa mendorong meningkatkan keberhasilan perusahaan. Walaupun tidak sepenuhnya benar, bahwa perusahaan yang berhasil ternyata mempunyai budaya yang kuat. Perusahaan yang berhasil bukan sekedar mempunyai budaya yang kuat akan tetapi budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap efektifitas perusahaan, terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kesesuaian antara budaya organisasi terhadap partisipasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja yang mendorong individu untuk kreatif dalam arti

dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Survei yang dilakukan Sheridan dalam Sudarmadi (2007), menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja karyawan, *voluntary turnover* dan komitmen organisasi. Variasi dalam *cultural value* memiliki pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan kinerja .

Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategik. Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerja.

Menurut Ernawan (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah merupakan topik yang penting, karena budaya organisasi merupakan aset tidak berwujud milik perusahaan. Budaya organisasi merupakan aset yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Budaya organisasi selalu mempunyai dampak positif terhadap kehidupan perusahaan.

#### 6. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Menurut Bass dalam Sudarmadi (2007), menjelaskan bahwa pemimpin transaksional bekerja dalam budaya organisasi mereka dan memelihara peran, prosedur, dan norma yang konsisten. Dalam budaya transaksional yang murni memfokuskan pada semua hal dalam kaitannya dengan hubungan kontraktual eksplisit dan implisit. Semua tugas kerja secara eksplisit ditunjukkan dengan kondisi karyawan, kode-kode teratur dan struktur manfaat. Komitmen sama mendalamnya dengan kemampuan organisasi untuk memberikan reward anggotanya. Selain itu Bass juga menjelaskan bahwa pemimpin transformasional

sering merubah budaya organisasi mereka dengan visi baru dan revisi asumsi, nilai, dan norma bersama.

Sebuah budaya transformasional pada umumnya terdapat tujuan bersama dan perasaan kekeluargaan. Tanggung jawab personil yang kuat untuk membantu anggota baru berintegrasi dalam budaya. Asumsi, norma, dan nilai tidak menghalangi individu untuk mengejar tujuan dan reward mereka sendiri.

#### 7. Kepemimpinan dan Fungsi Kepemimpinan

Secara umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, dan tingkah laku orang lain. Dalam kegiatan tersebut dapat dilakukan melalui suatu karya, seperti buku, lukisan dan sebagainya, atau melalui kontak personal secara tatap muka.

Faktor yang penting dalam kepemimpinan, yakni dalam mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain adalah tujuan dan rencana yang ingin dicapai. Namun bukan berarti bahwa kepemimpinan selalu merupakan kegiatan yang direncanakan dan dilakukan dengan sengaja, seringkali juga kepemimpinan berlangsung secara spontan.

Kepemimpinan mempunyai fungsi secara praktis beserta gaya kepemimpinannya akan berbeda menurut situasi dimana pemimpin melakukan suatu kegiatannya, namun fungsi utama dari kepemimpinan terletak pada perwakilan kelompok yang dipimpinnya. Dalam kepemimpinan yang baik seharusnya dapat mewakili fungsi administratif eksekutif yang meliputi koordinasi dan integrasi atas berbagai aktivitas dalam kelompok atau orang-orang yang terlibat di dalam kepemimpinan tersebut.

### a. Gaya -- Gaya Kepemimpinan

Terdapat bermacam-macam gaya kepemimpinan dengan masing-masing memiliki keterbatasan dan kelebihan, berikut ini beberapa gaya kepemimpinan antara lain :

- 1) Kediktatoran adalah gaya kepemimpinan yang cenderung mempertahankan diri atas kekuasaan dan kewenangannya dalam pengambilan keputusan.
- 2) Demokrasi relatif adalah gaya kepemimpinan yang lebih lunak dari gaya kediktatoran, dan kepemimpinan ini berusaha memastikan bahwa kelompoknya mendapatkan informasi memadai dan berpartisipasi dalam tujuan tim..
- 3) Kemitraan adalah gaya kepemimpinan ini mengaburkan batas antara pemimpin dan para anggotanya, dengan suatu kesejajaran dan berbagi tanggung jawab.
- 4) Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan / atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

#### 1) Kepemimpinan Transformasional

Pandangan tentang kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan. kepemimpinan transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformasional biasanya akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap segala hal dalam pekerjaan tanpa kita menyadarinya.

Pemimpin transformasional dalam melaksanakan pekerjaan akan memulai segala sesuatu dengan visi, yang merupakan suatu pandangan dan harapan kedepan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para anggota pengikutnya. Sebuah visi dapat dikembangkan oleh para pemimpin itu sendiri atau visi tersebut memang sudah ada secara kelembagaan yang telah dibuat dan dirumuskan oleh para pendahulu sebelumnya, dan memang masih sesuai dan selaras dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan jaman.

Seorang pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para anggotanya. Namun demikian tidak semua perhatian dan totalitas yang diberikan seorang pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dari masing-masing individu anggota pengikutnya.

Peluang yang ada akan diperhatikan dan digunakan untuk mengembangkan visi bersama dalam mencapai sesuatu tujuan yang terbaik. Dalam membangun pengikut, pemimpin transformasional sangat berhati-hati demi terbentuknya sesuatu kepercayaan, terbentuknya integritas personal dan kelompok. Dalam kepemimpinan transformasional sering terjadi bahwa visi merupakan identitas dari pemimpin atau identitas dari kelompok itu sendiri.

Pemimpin transformasional dapat memahami berbagai strategi baru yang efektif untuk mencapai suatu tujuan yang besar. Mungkin saja tidak dalam bentuk petunjuk-petunjuk teknis yang tersurat. Sebenarnya hal tersebut sudah dapat dipahami melalui visi yang ada serta dalam suatu proses penemuan dan pengembangan dari seorang pemimpin dan kelompok itu sendiri.

Pada proses penemuan dan pengembangan kepemimpinan seseorang mungkin terjadi kendala atau kegagalan. Setiap kendala atau kegagalan itu hendaknya dijadikan suatu pelajaran untuk menjadi lebih baik dan efektif dalam mencapai suatu tujuan yang jauh lebih besar .

Seorang pemimpin dalam memahami teori kepemimpinan transformasional dalam pengertian yang sedalam-dalamnya tidak mudah. Banyak para praktisi umum ataupun praktisi pendidikan, maupun praktisi organisasional yang memberikan definisinya, antara lain:

*“transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation (Burns, 1978)”*. Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Definisi yang diungkapkan oleh Bass dalam Mahdiah(2011) bahwa pemimpin transformasional dapat memberikan dampak atau pengaruh kepada para pengikutnya sehingga terbentuk rasa percaya, rasa kagum dan rasa segan. Dengan kata lain bahwa kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dan dipahami sebagai kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi.

Pemimpin transformasional dapat mentransformasi para pengikutnya dan bagaimana kepemimpinan transformasional itu dapat terjadi, yaitu dengan cara:

- 1) Meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan dan nilai dari tugas pekerjaan tersebut.

- 2) Menekankan kepada pengembangan tim atau pencapaian tujuan organisasi daripada hanya sekedar kepentingan masing-masing pribadi.
- 3) Mengutamakan kebutuhan-kebutuhan dari tingkatan kebutuhan yang paling tinggi.

Ada 4 hal yang perlu dilakukan agar kepemimpinan transformasional dapat terlaksana, yaitu :

Pertama, mengidealisasikan pengaruh dengan standar etika dan moral yang cukup tinggi dengan tetap mengembangkan dan memelihara rasa percaya diantara pimpinan dan pengikutnya sebagai landasannya.

Kedua, inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam tugas dan pekerjaan.

Ketiga, stimulasi intelektual dengan tujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas di dalam memecahkan masalah dan mencapai suatu tujuan bersama yang besar.

Keempat, pertimbangan individual dengan menyadari bahwa setiap pengikutnya memiliki keberadaan dan karakteristik yang unik yang berdampak pula pada perbedaan perlakuan ketika melakukan *coaching*, karena pada hakikatnya setiap individu membutuhkan aktualisasi diri, penghargaan diri dan pemenuhan berbagai keinginan pribadi.

Pendekatan pada kepemimpinan Transformasiional selain berdampak positif pada pertumbuhan individu dan optimalisasi pencapaian hasil, juga akan berdampak pula pada pembentukan generasi kepemimpinan berikutnya. Dalam suatu organisasi yang sehat, masalah regenerasi kepemimpinan adalah hal penting yang perlu dipikirkan dan dipersiapkan dengan baik

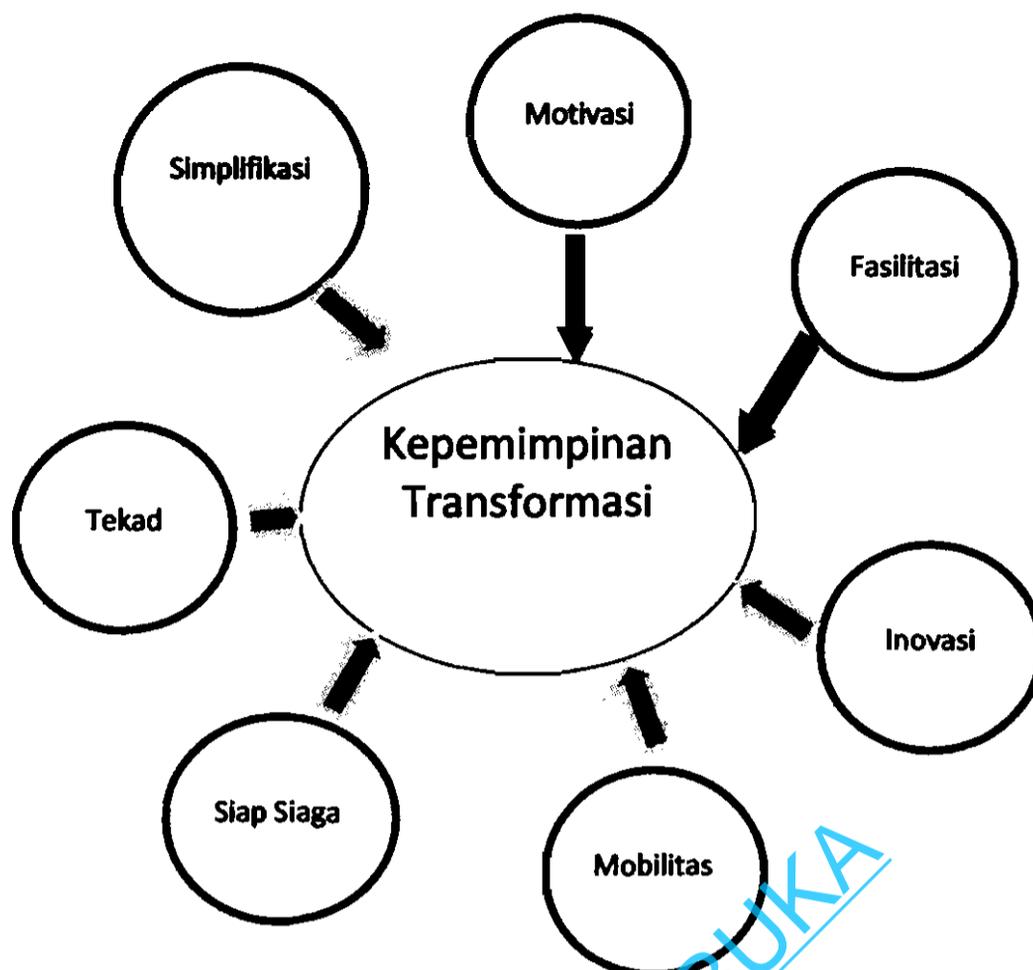
#### **b. Prinsip – Prinsip Kepemimpinan Transformasional**

**Kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana di bawah ini, Erik Rees (2000) :**

- 1) Simplifikasi yaitu keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “ Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.**
- 2) Motivasi yaitu kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.**
- 3) Fasilitas yaitu kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.**

- 4) **Inovasi**, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.
- 5) **Mobilitas**, yaitu penggerakan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
- 6) **Siap Siaga**, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- 7) **Tekad**, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik serta komitmen.

Prinsip kepemimpinan transformasional bersinergi satu dengan lain secara utuh, dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Tujuh Prinsip Kepemimpinan Transformasional  
 Sumber :Muksin (2005) dalam Jurnal Pendidikan Panabur  
 No.05/Th.IV/Desember 2005

Menurut Yukl (2005) menyatakan bahwa ada 10 fungsi kepemimpinan

yang dapat memperkuat kerja kolektif dalam organisasi yaitu :

- 1) Membantu menerjemahkan makna dari peristiwa
- 2) Menciptakan kesejajaran atas sasaran dan strategi
- 3) Membangun komitmen dan optimis tugas
- 4) Membangun saling mempercayai dan kerjasama
- 5) Memperkuat identitas kolektif
- 6) Mengatur dan mengkoordinasikan aktivitas
- 7) Mendorong dan memudahkan pembelajaran kolektif
- 8) Mendapatkan sumber daya dan dukungan yang diperlukan

9) Mengembangkan dan member kewenangan kepada orang

10) Mempromosikan keadilan soisial dan moralitas

c. Implementasi kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi. Organisasi yang dimaksudkan dalam pemahaman tersebut dapat dalam skala makro, meso, atau mikro. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional dapat diterapkan di organisasi yang berskala nasional, wilayah, lokal, dan lebih mikro adalah sekolah dan kelas. Dalam skala mikro dengan contoh sekolah atau kelas, maka kepala sekolah atau guru adalah pemimpin transformasional.

Pemimpin transformasional harus dapat berperan banyak di dalam menstimulasi orang-orang yang terlibat agar menjadi lebih kreatif dan inovatif, disamping dia juga merupakan seorang pendengar yang baik.

Mahdiah (2011) menyatakan bahwa Implementasi kepemimpinan transformasional bagi sekolah seyogianya diarahkan pada pencapaian hasil (outcomes) peserta didiknya secara optimal., dalam pengertian bahwa kepemimpinan transformasional itu, keterampilan dan kompetensi peserta didik yang menjadi suatu tujuan pendidikan dan pembelajaran yang sudah ditentukan dapat dicapai dengan lebih optimal dan ketrampilan serta kompetensi-kompetensi itu betul-betul dikuasai oleh peserta didik dan dapat menjadi bekal hidup mereka di masa datang. Implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah akan dimulai dengan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

- 1) Bagaimana konsep kepemimpinan transformasional dipersepsikan dan diterima oleh setiap orang yang terlibat didalam sekolah tersebut ? (misal: guru, karyawan, siswa, )
- 2) Apa yang mereka harapkan dari suatu kepemimpinan dalam arti luas dan kepemimpinan transformasional dalam arti sempit ?
- 3) Hasil(outcomes) siswa yang bagaimana yang diharapkan oleh para guru dan oleh siswa sendiri, baik dalam hal akademik maupun non akademik.
- 4) Faktor-faktor apa sajakah yang memberikan kontribusi signifikan pada usaha pencapaian target hasil (outcomes) tersebut ?

#### 8. Penelitian Terdahulu

Model budaya organisasi menurut Daulatram (2003) terdiri dari suku, hirarki, dan pasar sebagai kerangka konseptual untuk analisis. Studi ini menguji hubungan tipologi budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil yang didapat bahwa tingkat kepuasan kerja bervariasi signifikansinya.

Budaya kerjasama (budaya suku yang dicirikan dengan tradisi dan budaya adhocracy dengan penekanan pada inovasi, entrepreneurship) memperoleh signifikansi yang lebih tinggi atas tingkat kepuasan kerja daripada budaya kerjasama (budaya pasar yang dicirikan pada penekanan kompetisi dan budaya hirarki yang dicirikan pada perintah, aturan dan peraturan).

Penelitian yang dilakukan oleh Shea (2000), yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan pada peningkatan kinerja kualitatif dan kuantitatif pada bidang manufaktur sepanjang waktu. Dari hasil pembahasan untuk pemimpin yang menggunakan gaya perbandingan secara terus-menerus memiliki kualitas *output* yang lebih tinggi daripada pegawai yang bekerja dibawah gaya kepemimpinan

terstruktur atau gaya kharismatik. Penemuan ini mengindikasikan bahwa dengan berpusat pada kenyamanan dan pengetahuan yang baik dari karyawan, pemimpin dengan gaya perbandingan mungkin membantu pegawai untuk beristirahat dan bekerja lebih cepat daripada pemimpin dengan gaya terstruktur yang menekankan jumlah pekerjaan untuk dapat diselesaikan dan jumlah waktu yang disediakan.

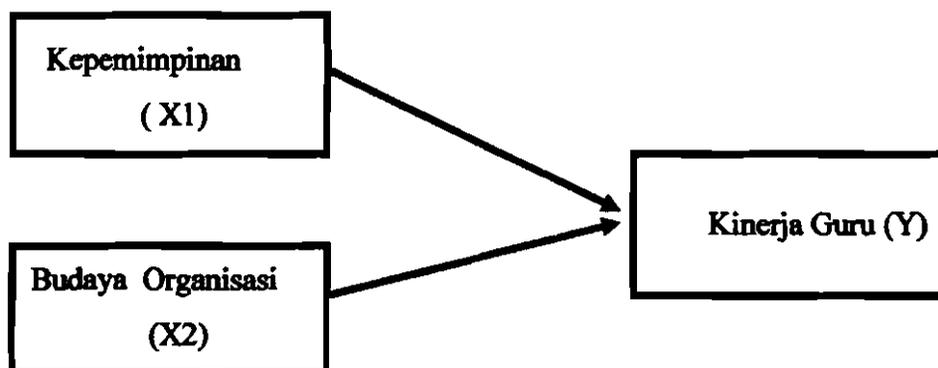
Studi Shea (2000) mendukung pernyataan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja sepanjang waktu. Penelitian yang dilakukan oleh Kim (2002), bahwa penggunaan gaya manajemen partisipatif oleh manajer secara positif dihubungkan dengan tingkat yang tinggi dari kepuasan kerja. Dengan memperhatikan kinerja organisasi dan produktifitas individu, ketidakhadiran dan peringatan adalah target signifikan untuk manajemen sumber daya manusia baik dalam sektor publik maupun swasta. Banyak manajer, pemimpin perserikatan dan akademisi membagi kepercayaan bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan, Kim (2002).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan oleh Murdianto (2008) adalah Pengaruh perilaku kepemimpinan dan pemberian penghargaan terhadap kinerja guru, dalam penelitian tersebut yang diukur adalah penilaian kinerja guru (PNS) berdasarkan DP3 dan pemberian penghargaan yaitu berupa kenaikan pangkat. Sedang penelitian yang akan dilakukan adalah ingin menegaskan kembali pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah baik PNS maupun non PNS. Penilaian kinerja guru yang dimaksud berdasarkan format

dari Depdiknas yaitu tugas pokok guru sesuai dengan kompetensi yang harus dimiliki seorang guru profesional.

## B. Kerangka Berpikir

### 1. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kinerja Guru



### 2. Hipotesis

Berdasarkan pengembangan Kajian Pustaka dan model kerangka pemikiran teoritis di atas, maka dapat disusun hipotesis :

**Ha :** Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru

**Ho:** Kepemimpinan dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru

### C. Definisi Operasional Variabel

| Variabel                              | Definisi   | Pengukuran   |
|---------------------------------------|--|--|
| 1. Kinerja Guru (X1)                  | Hasil kerja Guru selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan.   | Terdiri dari skala 1 –5, pada setiap item pertanyaan. Terdapat 17 pertanyaan, jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) nilainya 1. Jika memilih Sangat Setuju (SS) nilainya 5  |
| 2. Budaya Organisasi (X2)             | Suatu sarana dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dalam organisasi.  | Terdiri dari skala 1 – 5, pada setiap item pertanyaan. Terdapat 15 pertanyaan, jika memilih Sangat Tidak Setuju(STS) nilainya 1. Jika memilih Sangat Setuju (SS) nilainya 5. |
| 3. Kepemimpinan (Y)                   | Sebagai perilaku pemimpin terhadap bawahan dalam hubungan kerja.<br>salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan. | Terdiri dari skala 1- 5 pada setiap item pertanyaan.<br>Terdapat 8 pertanyaan, jika memilih Sangat Tidak Setuju(STS) nilainya 1. Jika memilih Sangat Setuju (SS) nilainya 5  |
| 4. Kepemimpinan terhadap Kinerja      | Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Kim (2002)  | Data hasil penelitian yang diolah dengan program SPSS  |
| 5. Budaya Organisasi terhadap Kinerja | Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Budaya Organisasi meningkatkan Kinerja Ernaman (2004)   | Data hasil penelitian diolah dengan program SPSS   |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>6. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja</b> | <b>Faktor Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terdapat hubungan terhadap Kinerja, Harris dan Ogbonna (2000)</b> | <b>Data hasil penelitian di olah dengan program SPSS</b> |
|---|--|--|

**UNIVERSITAS TERBUKA**

### **BAB III**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Data**

1. **Data Primer** yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, terdiri dari :

Bagian pertama, berisi data responden : nama, usia, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja.

Bagian kedua, data yang berkaitan dengan struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja guru.

2. **Data Sekunder**, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, yang terdiri dari : gambaran umum guru dan bagian-bagian yang ada di SMAN 1 Matauli, SMAN 2 Pandan, SMAN 1 Tukka dan data dari penelitian terdahulu serta sumber sumber yang relevan.

#### **B. Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian survey, yang dipakai untuk tujuan eksplorasi, Sugiyono (2005). Penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada sebuah populasi tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian – kejadian relative, distribusi, dan hubungan – hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keterkaitan atau pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah

### C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dan wilayah generalisasi penelitian ini adalah Guru – Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah. Sampel penelitian diambil secara Random sampling yaitu guru – guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan, SMA Negeri 2 Pandan, SMA Negeri 1 Tukka, sekolah tersebut berada di sekitar wilayah Ibukota Kabupaten Tapanuli Tengah. Pemilihan sekolah tersebut dilakukan atas dasar bahwa guru – guru yang mengajar di sekolah tersebut dianggap mempunyai kepemimpinan yang baik. Guru yang dijadikan sampel adalah guru – guru yang telah mempunyai masa kerja minimal 5 tahun.

Tabel 3.1  
Populasi SMAN 1 Plus Matauli Pandan berdasarkan jenis kelamin dan pendidikan

| NO | JENIS KELAMIN | JUMLAH | PENDIDIKAN           | KETERANGAN                    |
|----|---------------|--------|----------------------|-------------------------------|
| 1  | Laki - laki   | 45     | S-1 = 35<br>S-2 = 10 | Sedang studi S-2<br>= 4 orang |
| 2  | Perempuan     | 40     | S-1                  | Sedang S-2 = 4<br>orang       |
|    | Jumlah        | 85     |                      | PNS = 61<br>NON PNS =24       |

Sumber : Kepegawaian SMAN 1 Plus Matauli Pandan

Berdasarkan Tabel 3.1 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa jumlah populasi di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan 85 guru. Dari populasi tersebut jumlah populasi guru laki – laki berjumlah 45 guru, guru perempuan berjumlah 40 guru. Berdasarkan tingkat pendidikan jumlah guru laki – laki yang berpendidikan S-1 35 guru, berpendidikan S-2 berjumlah 10 guru. Sedang guru perempuan yang

berpendidikan S-1 10 guru. Berdasarkan status kepegawaian jumlah guru yang PNS berjumlah 61 guru dan yang belum PNS 24 guru.

**Tabel 3.2**  
Populasi SMAN 1 Plus Matauli Pandan berdasarkan asal daerah

| NO | PROPINSI         | JUMLAH |
|----|------------------|--------|
| 1  | Sumatera Utara   | 57     |
| 2  | Sumatera Barat   | 2      |
| 3  | Jawa Barat       | 6      |
| 4  | DKI Jakarta      | 1      |
| 5  | Jawa Tengah/ DIY | 6      |
| 6  | Jawa Timur       | 12     |
| 7  | NTB              | 1      |
|    | Jumlah           | 85     |

Sumber : Kepegawaian SMAN 1 Plus Matauli

Pada Tabel 3.2 dapat dijelaskan bahwa jumlah guru di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan yang berasal dari provinsi Sumatera Utara 57 guru. Jumlah guru yang berasal dari Sumatera Barat 2 guru. Guru yang berasal dari Jawa Barat berjumlah 6 guru. Guru yang berasal dari DKI Jakarta berjumlah 1 guru. Guru yang berasal dari Jawa Tengah/ Yogyakarta berjumlah 6 guru. Guru yang berasal dari Jawa timur berjumlah 12 guru. Dan guru yang berasal dari NTT berjumlah 1 guru.

**Tabel 3.3**  
**Populasi SMAN 2 Pandan Berdasarkan jenis kelamin dan pendidikan**

| NO | JENIS KELAMIN | JUMLAH | PENDIDIKAN          | KETERANGAN             |
|----|---------------|--------|---------------------|------------------------|
| 1  | Laki - laki   | 12     | S-1 = 12<br>S-2 = 0 |                        |
| 2  | Perempuan     | 24     | S-1=23<br>S-2 = 1   |                        |
|    | Jumlah        | 36     | 36                  | PNS = 36<br>NON PNS =0 |

Sumber : SMAN 2 Pandan

Pada Tabel 3.3 tersebut diatas dapat dijelaskan populasi yang laki - laki berjumlah 12 guru , yang perempuan berjumlah 24 guru. Jumlah populasi guru laki - laki yang berpendidikan S-1 berjumlah 12 guru, guru perempuan yang berpendidikan S-1 berjumlah 23 guru, sedang yang berpendidikan S-2 berjumlah 1 guru. Sedang status kepegawaian guru yang PNS 36 guru.

**Tabel 3. 4**  
**Populasi SMAN 1 Tukka Berdasarkan jenis kelamin dan pendidikan**

| NO | JENIS KELAMIN | JUMLAH | PENDIDIKAN          | KETERANGAN              |
|----|---------------|--------|---------------------|-------------------------|
| 1  | Laki - laki   | 27     | S-1 = 26<br>S-2 = 1 |                         |
| 2  | Perempuan     | 23     | S-1=23              |                         |
|    | Jumlah        | 50     | 50                  | PNS = 50<br>NON PNS = 0 |

Sumber : SMAN 1 Tukka

Pada Tabel 3.4 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa populasi guru di SMA Negeri 1 Tukka yang berjenis kelamin lak- laki berjumlah 27 guru dan guru

perempuan berjumlah 23 guru. Berdasarkan tingkat pendidikan guru laki – laki yang berpendidikan S-1 berjumlah 26 guru, yang berpendidikan S-2 berjumlah 1 guru. Guru perempuan yang berpendidikan S-1 berjumlah 23 guru. Sedang berdasarkan status kepegawaian , guru yang PNS berjumlah 50.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara :

1. Daftar pertanyaan ( kuesioner ) yang yang diberikan kepada sampel penelitian, untuk memperoleh data tentang desain organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner yang didistribusikan kepada Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah berupa kuesioner tertutup, dimana kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 1-5, dimana 1 menunjukkan tingkatan sangat tidak setuju, sedang tingkatan 5 menunjukkan sangat setuju.
2. Studi dokumentasi yaitu data dokumentasi berupa data kepegawaian untuk guru , keadaan siswa Tahun Pelajaran 2006/ 2007 sampai dengan 2010/2011 dan data – data lain tentang struktur organisasi dan budaya organisasi

## **E. Identifikasi Variabel**

Identifikasi variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Bebas ( variabel independent ) yaitu Kepemimpinan (X1),  
Budaya Organisasi (X2)
2. Variabel Terikat ( variabel dependent ) yaitu Kinerja Guru ( Y )

## **F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Instrumen penelitian sebelum digunakan untuk mengambil data pada responden, terlebih dahulu dilakukan uji coba dan selanjutnya dianalisis validitas instrument dan reliabilitas instrument.

### **1. Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sugiyono (2005), menyatakan bahwa untuk mengukur validitas butir kuesioner dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel dari masing – masing variabel, dengan kriteria pengambilan keputusannya adalah butir instrument valid jika diperoleh  $r > 0,3$ . Uji coba instrument dilaksanakan di SMA Negeri 2 Plus Sipirok Kabupaten Tapanuli Selatan Propinsi Sumatera Utara.

### **2. Uji Reliabilitas**

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang menjadi indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikata

kan reliable atau handal jika jawaban responder terhadap pertanyaan adalah konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas di lakukan dengan internal consistency dengan belah dua (split half) yang dianalisis dengan rumus Spearman Brown, Sugiyono(2005). Pengujian lain data diolah dengan program SPSS.

3. Hasil uji Validitas dan uji Reliabilitas setelah diolah program SPSS adalah sebagai berikut :

a. Uji Validitas dan reliabilitas instrumen Kepemimpinan ( X1)

Tabel 3.5  
hasil uji instrument diolah dengan program SPSS  
Item-Total Statistics

|         | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Kepem 1 | 31.5000                    | 6.052                          | .388                             | .202                         | .828                             |
| Kepem 2 | 30.8333                    | 5.868                          | .504                             | .468                         | .813                             |
| Kepem 3 | 31.0333                    | 5.551                          | .590                             | .595                         | .801                             |
| Kepem 4 | 31.1000                    | 5.472                          | .635                             | .616                         | .795                             |
| Kepem 5 | 31.2000                    | 5.200                          | .672                             | .691                         | .786                             |
| Kepem 6 | 31.0333                    | 5.826                          | .464                             | .469                         | .818                             |
| Kepem 7 | 30.8667                    | 5.708                          | .562                             | .413                         | .805                             |
| Kepem 8 | 31.1667                    | 5.661                          | .567                             | .551                         | .804                             |

Sumber : Output program SPSS

Berdasar hasil *output* SPSS pada Tabel 3.5 terhadap instrumen variabel kepemimpinan ( X1) yang terdiri dari 8 instrumen semua dinyatakan valid, karena dari 8 instrumen tersebut memiliki Corrected item-Total Correlation >0,361 untuk 30 responden seperti yang tampak pada tabel 3.5

Sedangkan reliabilitas instrument 1,2, 3, 6, 7, 8 adalah sangat baik karena Cronbach's Alpha if item deleted > 0,8 sedangkan instrument no 4, 5 adalah baik karena Cronbach's Alpha if item deleted > 0,7 dan < 0,8

## b. Uji validitas dan reliabilitas instrument Budaya Organisasi ( X2)

Tabel 3.6  
 Hasil *output* SPSS instrument Budaya Organisasi  
 Item-Total Statistics

|            | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Bud.Org.1  | 64.5667                    | 17.702                         | .723                             | .                            | .870                             |
| Bud.Org. 2 | 64.5333                    | 18.257                         | .595                             | .                            | .875                             |
| Bud.Org. 3 | 64.6000                    | 18.110                         | .605                             | .                            | .875                             |
| Bud.Org. 4 | 64.6667                    | 18.920                         | .396                             | .                            | .884                             |
| Bud.Org. 5 | 64.5667                    | 17.978                         | .651                             | .                            | .873                             |
| Bud.Org. 6 | 64.5333                    | 18.120                         | .631                             | .                            | .874                             |
| Bud.Org. 7 | 64.5333                    | 18.464                         | .541                             | .                            | .878                             |
| Bud.Org. 8 | 64.5667                    | 18.254                         | .580                             | .                            | .876                             |
| Bud.Org. 9 | 64.5333                    | 18.671                         | .488                             | .                            | .880                             |
| Bud.Org.10 | 64.6000                    | 18.593                         | .485                             | .                            | .880                             |
| Bud.Org.11 | 64.6333                    | 17.620                         | .721                             | .                            | .869                             |
| Bud.Org.12 | 64.6000                    | 18.731                         | .451                             | .                            | .881                             |
| Bud.Org 13 | 64.6667                    | 18.644                         | .462                             | .                            | .881                             |
| Bud.Org 14 | 64.6333                    | 18.861                         | .413                             | .                            | .883                             |
| Bud.Org 15 | 64.5667                    | 18.737                         | .459                             | .                            | .881                             |

Sumber : Output SPSS instrumen penelitian

Berdasar hasil *Output* program SPSS pada Tabel 3.6 terhadap instrument Budaya Organisasi dinyatakan semuanya valid, karena dari jumlah 15 instrumen semua mempunyai nilai Corrected item-Total Correlation > 0, 361 untuk 30 responden. Dan semua instrumen Budaya Organisasi yang berjumlah 15 reliabilitasnya adalah sangat baik karena Cronbach's Alpha if item deleted > 0,8

## c. Uji validitas dan reliabilitas instrument Kinerja Guru (Y)

Tabel 3.7  
 Hasil *output* instrument kinerja guru ( Y)  
 Item-Total Statistics

|            | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Kinerja 1  | 69.0667                    | 35.651                         | .633                             | .                            | .911                             |
| Kinerja 2  | 69.4667                    | 34.051                         | .642                             | .                            | .911                             |
| Kinerja 3  | 69.4667                    | 33.844                         | .474                             | .                            | .921                             |
| Kinerja 4  | 69.3667                    | 35.757                         | .629                             | .                            | .911                             |
| Kinerja5   | 69.1333                    | 35.913                         | .568                             | .                            | .913                             |
| Kinerja 6  | 69.4667                    | 34.878                         | .585                             | .                            | .912                             |
| Kinerja 7  | 69.5000                    | 34.328                         | .685                             | .                            | .909                             |
| Kinerja 8  | 69.4333                    | 35.909                         | .647                             | .                            | .911                             |
| Kinerja 9  | 69.3333                    | 35.126                         | .728                             | .                            | .909                             |
| Kinerja 10 | 69.4000                    | 34.041                         | .748                             | .                            | .907                             |
| Kinerja 11 | 69.5667                    | 36.254                         | .438                             | .                            | .916                             |
| Kinerja 12 | 69.3667                    | 35.689                         | .642                             | .                            | .911                             |
| Kinerja 13 | 69.4000                    | 36.317                         | .545                             | .                            | .913                             |
| Kinerja 14 | 69.3667                    | 35.206                         | .731                             | .                            | .909                             |
| Kinerja 15 | 69.2333                    | 35.082                         | .619                             | .                            | .911                             |
| Kinerja 16 | 69.3333                    | 35.471                         | .576                             | .                            | .912                             |
| Kinerja 17 | 69.3000                    | 35.872                         | .582                             | .                            | .912                             |

Sumber : output program SPSS instrument kinerja

Berdasar hasil *Output* program SPSS terhadap instrument Kinerja Guru seperti yang tampak pada Tabel 3.7 dinyatakan semuanya valid, karena dari jumlah 17 instrumen semua mempunyai nilai Corrected item-Total Correlation  $>0,361$  untuk 30 responden. Dan semua instrumen Kinerja Guru yang berjumlah 17 reliabilitasnya adalah sangat baik karena Cronbach's Alpha if item deleted  $>0,8$

## G. Metode Analisis Data

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan evaluasi terhadap kemungkinan pelanggaran asumsi klasik regresi yaitu normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinieritas

### 1. Uji Normalitas Data

Uji Normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel residual memiliki distribusi normal. Untuk menguji normal atau tidaknya data dapat dilakukan dengan uji Kolmogorov – Smirnov ( KS ),

Uji hipotesis yang digunakan :

Ho : Data residual terdistribusi normal ( terima Ho bila  $\text{sign} ( S ) > a$  )

Ha : Data residual tidak terdistribusi normal (terima Ha bila  $\text{sign} ( S ) < a$  )

### 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah model regresi yang digunakan ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model yang benar adalah tidak terjadi korelasi diantara variabel Independen.

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat ditentukan dari nilai tolerance dan Variance Inflation Faktor, pengujian hipotesis jika  $VIF < 5$  maka tidak multikolinieritas antara variabel bebas dalam model , Ghozali ( 2003 )

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak samaan varians dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain jika varians dari residual ke residual tetap maka disebut Heteroskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas dan model

regresi ini baik Ghozali, (2003). Selanjutnya untuk mengetahui Heteroskedastisitas atau tidak dapat dilakukan dengan uji Glejser yaitu dengan meregres nilai absolute residual terhadap variabel bebas Ghozali, (2003).

#### 4. Analisis Regresi Berganda

Analisis Regresi Berganda adalah teknik statistik yang biasa digunakan untuk menganalisa hubungan antara variabel-variabel dependen dengan variabel indenpen di mana jumlah variabel inependennya lebih lebih dari satu

$$Y = a + a_1 X_1 + a_2 X_2 + e$$

Y : Variabel terikat

$X_i$  : Variabel bebas

a : koifisien variabel terikat ( Y )

$a_i$  : Koifisien variabel bebas ke i

e : epsilon, error : variabel yang termasuk dalam model

penelitian.

Prinsip kerja metode ini adalah didasarkan atas metode least square yaitu dengan mencari hubungan linier variabel bebas dengan variabel terikat yang akan meminimasi jumlah kuadrat deviasi dari garis linier yang terbentuk dari titik – titik pengamatan.

#### 5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dan Uji F

Peneliti menjelaskan seberapa besar variasi variabel – variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen menggunakan koefisien regresi berganda atau koefisien determinasi ( $R^2$ ). Koefisien ini

menunjukkan proporsi variabilitas total pada variabel dependen yang dapat di jelaskan oleh model regresi. Koefisien regresi berganda ( $R^2$ ) mempunyai nilai antara 0 hingga 1. Nilai  $R^2$  mendekati 1 menunjukkan bahwa model tersebut baik yaitu dapat mewakili permasalahan yang diteliti, jika angka  $R^2$  mendekati 0 hal ini menunjukkan bahwa linieritas antar variabel dalam model adalah kecil

Nilai  $R^2$  dapat dicari dengan persamaan:

$$R^2 = \frac{SS \text{ regresi}}{SS \text{ total}} \text{ atau } R^2 = \frac{SS \text{ total} - SS \text{ residu}}{SS \text{ total}}$$

Dimana :

SS regresi : Jumlah kuadrat regresi

SS residu : Jumlah kuadrat kesalahan

SS total : SS regresi + SS Residu

Selanjutnya harga  $R^2$  di gunakan untuk menghitung F dengan rumus:

$$F_{k, N-k-1} = \frac{R^2 (N-1-k-2)}{(1-R)(k-1)}$$

Dimana k = Jumlah variabel independen

N = Jumlah sampel

Teknik Pengujian Hipotesis

Jika  $F > F_{\alpha}$  ( harga F table), maka  $H_0$  di tolak dan  $H_a$  di terima

## 6. Uji parsial

Uji parsial digunakan untuk mengetahui seberapa pengaruh masing masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini uji parsial menggunakan uji t dengan uji hipotesis, pada tingkat

kepercayaan 95% atau  $\alpha = 5\%$  jika  $t$  hitungan  $>$   $t$  tabel maka  $H_0$  di tolak dan  $H_a$  diterima .

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan

SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan mulai berdiri pada Tahun Pelajaran 1994 – 1995. Pendirian Sekolah ini didasarkan atas hasil kerja sama antara Depdikbud (Depdiknas) dengan Yayasan Maju Tapian Nauli (MATAULI) melalui perjanjian kerjasama Nomor : 835/105/A/94.1 //03/PKS/III/1994. Sekolah ini berstatus Negeri tetapi pengelolaannya dibantu oleh yayasan MATAULI dengan kantor pusat di Jl.Sanjaya Taman No.1b Kebayoran Baru Jakarta Selatan.

Visi SMA negeri 1 Plus Matauli Pandan yaitu "*Center of excellence*" atau pusat kecemerlangan. Dengan visi ini artinya sekolah memproyeksikan diri sebagai pusat kecemerlangan baik dari segi prestasi akademik maupun prestasi non akademik. SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan juga memproyeksikan diri menjadi barometer bagi lembaga-lembaga pendidikan khususnya di Sumatera Utara dan di Indonesia pada umumnya.

SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan merupakan Sekolah Rintisan Bertaraf Internasional (RSBI) sejak tahun pelajaran 2006/2007 dan mempunyai nilai akreditasi A. Saat ini dalam proses mendaftarkan ke Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008.

Tujuan dari SMA Negeri 1 Plus Matauli adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu

manusia yang beriman, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, sehat jasmani dan rohani, berkepribadian yang mantap dan mandiri serta tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Sasaran dari sekolah ini adalah untuk menyiapkan Sumber Daya Manusia yang mampu mencapai jenjang pendidikan tinggi yang bermutu, baik di dalam negeri maupun luar negeri.

Luas Kampus SMA Negeri 1 Matauli Pandan adalah 17,5 Ha terdiri dari bangunan sekolah, bangunan asrama, dan bangunan fasilitas pendukung. Bangunan sekolah berlantai dua terdiri dari ruang belajar, kantor, perpustakaan, laboratorium (Fisika, Kimia, Biologi, Komputer & Internet, Bahasa dan Iptek), Ruang BP, Ruang OSIS, Koperasi Sekolah, Kantin, Aula, Ruang MGMP, Lobby dan Toilet.

Asrama Siswa SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan berlantai empat terdiri dari bangunan utama/lobby, kamar siswa, ruang tamu, ruang makan, ruang computer, ruang perpustakaan, ruang audiovisual, ruang diskusi, dan kamar mandi siswa. Fasilitas pendukung lainnya terdiri dari mess tamu, Gymnasium, poliklinik, masjid, jalan lingkungan, stadion/lapangan sepak bola, lapangan basket, lapangan volley, lapangan tenis, kolam renang, dapur umum, ruang cuci, ruang tunggu, ruang jaga, dan pool kendaraan.

a. Siswa SMAN 1 Plus Matauli Pandan

Siswa SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan berasal dari berbagai kabupaten/kota dan propinsi di Indonesia. Sistem seleksi di sekolah ini meliputi lima tahapan yaitu seleksi administrasi, seleksi Ilmu Pengetahuan, Seleksi

Kesehatan, Seleksi Psikotest, dan Seleksi Kesamaptaan Jasmani yang semuanya menggunakan sistem gugur.

Siswa di sekolah ini dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu siswa unggulan A, B, dan C. Pengelompokkan ini didasarkan hasil akumulasi seleksi masuk penerimaan siswa baru. Pada ketiga kelompok ini terdapat perbedaan, yaitu beberapa fasilitas dan bantuan dari Yayasan Matauli sebagai konsekuensi dari perjanjian kerja sama antara Yayasan Matauli dengan pihak Diknas.

#### 1) Guru SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan

Guru SMAN 1 Plus Matauli Pandan berasal dari berbagai daerah di Indonesia yang direkrut secara khusus dari kerjasama antara Yayasan Matauli dengan Depdiknas. Guru – guru tersebut berasal dari lulusan IKIP Malang , IKIP Surabaya , IKIP Yogyakarta, IKIP Bandung, IKIP Jakarta, IKIP Padang, dan IKIP Medan. Sebagian besar dari mereka mempunyai Indeks Prestasi Kumulatif ( IPK ) lebih dari 3 atau yang mendapat beasiswa Ikatan Dinas.

#### 2. SMA Negeri 2 Pandan

SMA Negeri 2 Pandan berdiri pada tahun pelajaran 2006/ 2007. Walaupun SMA ini belum lama berdiri tetapi SMA ini terletak di sekitar wilayah ibukota Kabupaten Tapanuli Tengah ( Kota Pandan ). Keberadaan SMA Negeri ini sebagai kebutuhan untuk melayani masyarakat yang putra – putrinya tidak dapat masuk/ tertampung di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan.

Luas areal kampus SMA Negeri 2 Pandan ±2400 M<sup>2</sup>, terdiri dari bangunan sekolah meliputi ruang belajar, Kantor guru, kantor TU, kantor BP, laboratorium, perpustakaan, lapangan olahraga. Lokasi kampus terletak di atas perbukitan dengan lingkungan alam yang masih terjaga dengan baik.

a. **Siswa SMA Negeri 2 Pandan**

Siswa SMA Negeri 2 Pandan berasal dari alumni SMP/MTs di wilayah Kabupaten Tapanuli Tengah yang tidak dapat tertampung di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan. SMA Negeri 2 Pandan sebagai alternatif kedua bagi pilihan orang tua maupun siswa Tapanuli Tengah.

b. **Guru SMA Negeri 2 Pandan**

Guru SMA Negeri 2 Pandan berasal dari lulusan perguruan Tinggi / IKIP Medan, IKIP Padang, dan ada beberapa dari IKIP di Pulau Jawa. Guru yang mengajar telah mencapai masa kerja lebih dari lima tahun karena banyak yang berasal dari sekolah lain ( proses Mutasi ).

3. **SMA Negeri 1 Tukka**

SMA Negeri 1 Tukka terletak di Kecamatan Tukka yang masih berada disekitar wilayah ibukota Kabupaten Tapanuli Tengah. SMA Negeri 1 Tukka berdiri tahun 1993. SMA Negeri 1 Tukka mempunyai nilai akreditasi B, dan merupakan sekolah rintisan, SSN ( Sekolah Standart Nasional )

SMA ini juga menjadi alternatif kedua setelah SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan bagi orangtua siswa di Kabupaten Tapanuli Tengah untuk menyekolahkan putra – putrinya.

Luas Areal SMA Negeri 1 Tukka ±17,235 M<sup>2</sup>, terdiri atas bangunan sekolah , sarana olah raga, dan Taman. Bangunan sekolah terdiri dari ruang kelas, ruang guru, kantor TU, kantor Kepala sekolah, laboratorium, perpustakaan, Aula. Sarana Olahraga terdiri atas lapangan basket, lapangan futsal, lapangan Bola volley.

a. Siswa SMA Negeri 1 Tukka

Siswa SMA Negeri 1 Tukka berasal dari alumni SMP/MTs yang tersebar di Kabupaten Tapanuli Tengah. Para siswa berasal dari SMP/MTs di kabupaten Tapanuli Tengah yang tidak tertampung di SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan. Keadaan ini menjadikan SMA Negeri 1 Tukka menjadi pilihan alternatif.

b. Guru SMA Negeri 1 Tukka

Guru SMA Negeri 1 Tukka berasal dari berbagai alumni Perguruan Tinggi/ IKIP di Sumatera Utara, Sumatera Barat, Banda Aceh dan dari Jawa. Para guru yang mengajar telah mempunyai masa kerja rata – rata lebih dari lima tahun.

## B. Karakteristik Responden

Guru-guru yang menjadi sampel dari penelitian ini sebanyak 50 orang dan secara rinci terbagi menjadi 3 bagian yaitu 20 guru dari SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan, 15 Guru dari SMA Negeri 2 Pandan dan 15 guru dari SMA Negeri 1 Tukka .

Tabel 4.1

Responden berdasar jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja

| Jenis Kelamin |           | Pendidikan |     | Masa Kerja |         |
|---------------|-----------|------------|-----|------------|---------|
| Laki-Laki     | Perempuan | S-1        | S-2 | 5-10 thn   | >10 thn |
| 27            | 23        | 39         | 11  | 23         | 27      |

Sumber: Data penelitian dianalisis

Pada Tabel 4.1 tersebut dapat diketahui bahwa jumlah responden 50, jenis kelamin laki-laki berjumlah 27 dan perempuan 23. Tingkat pendidikan dari responden terdiri dari S-1 berjumlah 39 orang dan S-2 berjumlah 11 orang.

Masa kerja responden terdiri atas 23 orang mempunyai masa kerja antara 5 tahun sampai dengan 10 tahun, 27 orang mempunyai masa kerja di atas 10 tahun.

### **C. Deskripsi Variabel**

Penelitian ini mengamati dua variabel bebas yaitu Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan satu variabel tak bebas/dependen yaitu (Y) Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah. Data bersumber dari kuesioner yang disebar ke responden guru yang telah mempunyai masa kerja 5 tahun ke atas.

#### **1. Variabel Kepemimpinan (X1)**

Gambaran deskriptif dari data penelitian variabel Kepemimpinan (X1), yang terdiri dari 8 pernyataan yang menggunakan skala dari nilai terendah 1 sampai dengan nilai tertinggi 5, dimana 1 menunjukkan jawaban responden terhadap pernyataan adalah sangat tidak setuju, 2 menunjukkan jawaban responden pernyataan adalah tidak setuju, 3 adalah jawaban ragu – ragu, 4 adalah jawaban setuju dan 5 adalah merupakan jawaban responden sangat setuju terhadap pernyataan.

Gambaran deskriptif dari variabel kepemimpinan (X1) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Persentase tanggapan responden terhadap butir – butir pernyataan variabel Kepemimpinan(X1)**

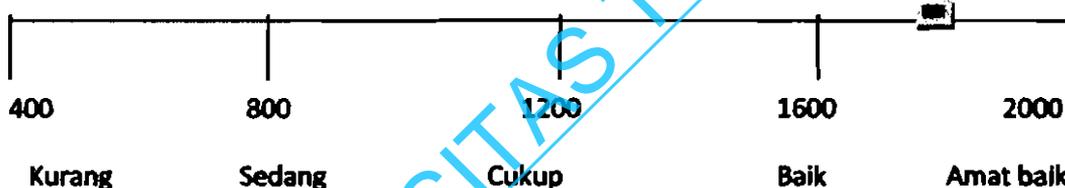
| Juml res x skor | Nomor Butir Pernyataan |      |      |      |      |      |     |      |
|-----------------|------------------------|------|------|------|------|------|-----|------|
|                 | 1                      | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7   | 8    |
| Skor 1          | 0                      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0   | 1    |
| Skor 2          | 0                      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0   | 0    |
| Skor 3          | 9                      | 0    | 0    | 0    | 6    | 6    | 3   | 12   |
| Skor 4          | 148                    | 72   | 108  | 116  | 128  | 108  | 92  | 120  |
| Skor 5          | 50                     | 160  | 115  | 105  | 80   | 105  | 130 | 75   |
| Total per nomor | 207                    | 232  | 223  | 221  | 214  | 219  | 225 | 208  |
| Skor Maksimum   | 250                    | 250  | 250  | 250  | 250  | 250  | 250 | 250  |
| Persentase( % ) | 82,8                   | 92,8 | 89,2 | 88,4 | 85,6 | 87,6 | 90  | 83,2 |

Sumber : data penelitian dianalisis

Pada Tabel 4.2 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa untuk pernyataan nomor 1, responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak ada, sedangkan yang menyatakan ragu – ragu 3 guru, yang menyatakan setuju 37 guru dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 guru. Untuk pernyataan nomor 2, responden yang menyatakan setuju sebanyak 18 guru, sedangkan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 32 guru. Untuk pernyataan nomor 3 responden yang menyatakan setuju sebanyak 27 guru, sedangkan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 guru. Untuk pernyataan nomor 4

responden yang menyatakan setuju sebanyak 29 guru, sedang yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 guru. Untuk pernyataan nomor 5, responden yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 guru, yang menyatakan setuju sebanyak 29 guru dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 guru. Untuk pernyataan nomor 6, responden yang menyatakan ragu – ragu 2 guru, yang menyatakan setuju sebanyak 27 guru, sedangkan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 guru. Untuk pernyataan nomor 7, responden yang menyatakan ragu – ragu 1 guru, sedangkan yang menyatakan setuju sebanyak 23 guru, dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 guru. Untuk pernyataan nomor 8, responden yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 guru, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 guru, dan yang menyatakan setuju sebanyak 30 guru, sedangkan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 guru.

Tanggapan responden tentang Kepemimpinan (X1) secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut :

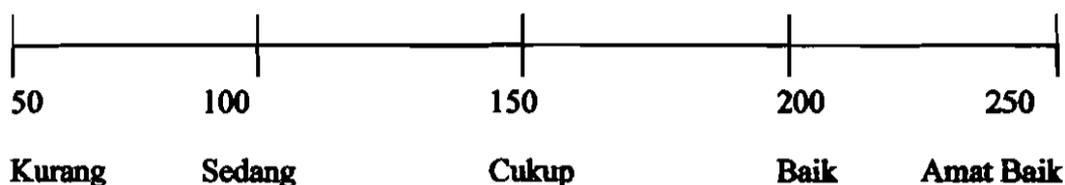


Berdasarkan kategori tersebut diatas, maka nilai 1749 termasuk kategori baik, Sugiono ( 2005 ). Kategori kurang (400) terjadi jika seluruh responden yang berjumlah 50 guru menyatakan sangat tidak setuju terhadap seluruh pernyataan kuesioner yang berjumlah 8 butir. Kategori sedang ( 800) terjadi jika seluruh responden yang berjumlah 50 menyatakan tidak setuju terhadap seluruh pernyataan yang berjumlah 8 butir. Kategori cukup (1200) terjadi jika seluruh responden menyatakan ragu – ragu terhadap seluruh pernyataan yang berjumlah 8

butir. Kategori baik ( 1600) terjadi jika seluruh responden menyatakan setuju terhadap seluruh pernyataan yang berjumlah 8 butir. Kategori amat baik (2000) terjadi jika seluruh responden yang berjumlah 50 guru menyatakan sangat setuju terhadap seluruh pernyataan kuesioner yang berjumlah 8 butir.

Kontinum dari skor masing – masing butir soal untuk variabel

Kepemimpinan (X1) :



Pada penelitian ini jumlah responden 50 guru maka jika seluruh guru memberikan jawaban sangat tidak setuju (1 = nilai terendah) untuk satu pernyataan, maka jumlah skor yang didapat adalah 50, berarti butir pernyataan itu kategori kurang. Jika seluruh responden memberikan jawaban atau tanggapan tidak setuju maka jumlah skor yang didapat tiap pernyataan adalah 100, berarti butir pernyataan ini kategori sedang. Jika seluruh responden memberikan jawaban atau tanggapan ragu – ragu, maka skor yang didapat 150, berarti butir pernyataan ini kategori cukup. Jika seluruh responden memberikan jawaban atau tanggapan setuju, maka skor yang didapat 200, berarti butir pernyataan ini kategori baik. Dan jika seluruh responden memberikan jawaban atau tanggapan sangat setuju, maka skor yang didapat adalah 250, berarti butir pernyataan ini kategori amat baik.

Kriterium butir – butir pernyataan variabel Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.3

## Kriterium butir – butir pernyataan variabel Kepemimpinan ( X1)

| Nomor butir | Jumlah skor | Kelompok interval | Kategori  |
|-------------|-------------|-------------------|-----------|
| 1           | 207         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 2           | 232         | Baik – Amat Baik  | Amat Baik |
| 3           | 223         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 4           | 221         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 5           | 214         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 6           | 219         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 7           | 225         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 8           | 208         | Baik – Amat Baik  | Baik      |

Sumber : Data penelitian dianalisis

Pada Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa : butir pernyataan nomor 1 adalah kategori baik. Butir pernyataan nomor 2 adalah kategori amat baik. Butir pernyataan nomor 3 adalah kategori baik. Butir pernyataan nomor 4 adalah kategori baik. Butir pernyataan nomor 5 adalah kategori baik. Butir pernyataan nomor 6 adalah kategori baik. Butir pernyataan nomor 7 adalah kategori baik. Butir pernyataan nomor 8 adalah kategori amat baik.

## 2. Variabel Budaya Organisasi (X2)

Gambaran deskriptif dari data penelitian variabel Budaya Organisasi ( X2) seperti gambar berikut :

Tabel 4.4

Persentasi Tanggapan responden masing – masing item variabel Budaya Organisasi ( X2)

| Jml res x skor | Nomor Butir Pertanyaan |      |      |      |      |      |      |      |      |     |      |      |      |     |     |
|----------------|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|------|------|------|-----|-----|
|                | 1                      | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10  | 11   | 12   | 13   | 14  | 15  |
| Skor1          | 0                      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1   | 1    | 0    | 1    | 0   | 0   |
| Skor2          | 0                      | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 4    | 0   | 0    | 0    | 4    | 0   | 0   |
| Skor3          | 9                      | 24   | 24   | 6    | 9    | 0    | 3    | 0    | 12   | 21  | 21   | 3    | 9    | 15  | 3   |
| Skor4          | 108                    | 112  | 112  | 120  | 112  | 92   | 116  | 92   | 132  | 128 | 128  | 108  | 148  | 120 | 88  |
| Skor5          | 100                    | 70   | 70   | 90   | 95   | 135  | 100  | 135  | 55   | 50  | 50   | 110  | 35   | 75  | 135 |
| Jml            | 217                    | 206  | 206  | 216  | 216  | 227  | 219  | 227  | 203  | 200 | 207  | 221  | 197  | 210 | 226 |
| Skor Max       | 250                    | 250  | 250  | 250  | 250  | 250  | 250  | 250  | 250  | 250 | 250  | 250  | 250  | 250 | 250 |
| Persentasi (%) | 86,8                   | 82,4 | 82,4 | 86,4 | 86,4 | 90,8 | 87,6 | 90,8 | 81,2 | 80  | 82,8 | 88,4 | 78,8 | 84  | 90  |

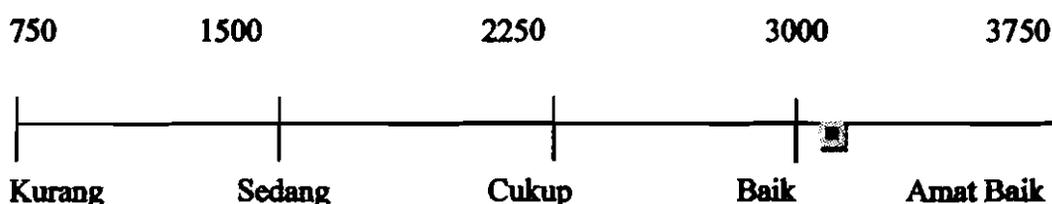
Sumber : data penelitian dianalisis

Pada Tabel 4.4 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa untuk pernyataan nomor 1, responden yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju tidak ada, sedangkan yang menyatakan ragu – ragu 3 guru, yang menyatakan setuju 27 guru dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 guru. Untuk pernyataan nomor 2, responden yang menyatakan ragu – ragu 8 guru, yang menyatakan setuju sebanyak 28 guru, sedangkan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 guru. Untuk pernyataan nomor 3 responden yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 guru. yang menyatakan setuju sebanyak 28 guru, sedangkan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 guru. Untuk pernyataan nomor 4

responden yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 guru, yang menyatakan setuju sebanyak 30 guru, sedang yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 guru. Untuk pernyataan nomor 5, responden yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 guru, yang menyatakan setuju sebanyak 28 guru dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 guru. Untuk pernyataan nomor 6, yang menyatakan setuju sebanyak 23 guru, sedangkan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 guru. Untuk pernyataan nomor 7. responden yang menyatakan ragu – ragu 1 guru, sedangkan yang menyatakan setuju sebanyak 29 guru, dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 guru. Untuk pernyataan nomor 8, yang menyatakan setuju sebanyak 29 guru, sedangkan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 guru. Untuk pernyataan nomor 9, yang menyatakan tidak setuju 2 guru, yang menyatakan ragu – ragu 4 guru, yang menyatakan setuju 33 guru, yang menyatakan sangat setuju 11 guru. Untuk pernyataan nomor 10, yang menyatakan sangat tidak setuju 1 guru, yang menyatakan ragu – ragu 7 guru, yang menyatakan setuju 32 guru, yang menyatakan sangat setuju 10 guru. Untuk pernyataan nomor 11, yang menyatakan sangat tidak setuju 1 guru, yang menyatakan ragu – ragu 7 guru, yang menyatakan setuju 32 guru, yang menyatakan sangat setuju 10 guru. Untuk pernyataan nomor 12, yang menyatakan ragu – ragu 1 guru, yang menyatakan setuju 27 guru, yang menyatakan sangat setuju 22 guru. Untuk pernyataan nomor 13, yang menyatakan sangat tidak setuju 1 guru, yang menyatakan tidak setuju 2 guru, yang menyatakan ragu – ragu 3 guru, yang menyatakan setuju 37 guru, yang menyatakan sangat setuju 7 guru. Untuk pernyataan nomor 14, yang menyatakan ragu – ragu 5 guru, yang menyatakan setuju 30 guru, yang menyatakan sangat

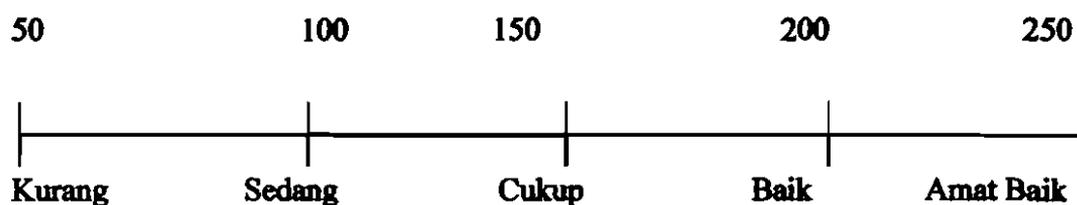
setuju 15 guru. Untuk pernyataan nomor 15, yang menyatakan ragu – ragu 1 guru, yang menyatakan setuju 22 guru, yang menyatakan sangat setuju 27 guru.

Tanggapan responden tentang variabel Budaya Organisasi (X2) secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut :



Berdasarkan kategori tersebut diatas , maka nilai 3197 termasuk kategori Baik , Sugiyono ( 2005 ). Kategori kurang (750) terjadi jika seluruh responden yang berjumlah 50 guru menyatakan sangat tidak setuju terhadap seluruh pernyataan kuesioner yang berjumlah 15 butir. Kategori sedang (1500) terjadi jika seluruh responden yang berjumlah 50 menyatakan tidak setuju terhadap seluruh pernyataan yang berjumlah 15 butir. Kategori cukup (2250) terjadi jika seluruh responden menyatakan ragu – ragu terhadap seluruh pernyataan yang berjumlah 15 butir. Kategori baik ( 3000) terjadi jika seluruh responden menyatakan setuju terhadap seluruh pernyataan yang berjumlah 15 butir. Kategori amat baik (3750) terjadi jika seluruh responden yang berjumlah 50 guru menyatakan sangat setuju terhadap seluruh pernyataan kuesioner yang berjumlah 15 butir.

Gambaran kontinum dari skor masing – masing butir soal untuk variabel Budaya Organisasi (X2) :



Adanya jumlah responden 50 guru maka jika seluruh guru memberikan jawaban sangat tidak setuju (1 = nilai terendah) untuk satu pernyataan, maka jumlah skor yang didapat adalah 50, berarti butir pernyataan itu kategori kurang. Jika seluruh responden memberikan jawaban atau tanggapan tidak setuju maka jumlah skor yang didapat tiap pernyataan adalah 100, berarti butir pernyataan ini kategori sedang. Jika seluruh responden memberikan jawaban atau tanggapan ragu – ragu, maka skor yang didapat 150, berarti butir pernyataan ini kategori cukup. Jika seluruh responden memberikan jawaban atau tanggapan setuju, maka skor yang didapat 200, berarti butir pernyataan ini kategori baik. Dan jika seluruh responden memberikan jawaban atau tanggapan sangat setuju, maka skor yang didapat adalah 250, berarti butir pernyataan ini kategori amat baik.

Kriterium butir – butir pernyataan variabel Budaya Organisasi (X2) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.5

**Kriterium butir – butir pernyataan variabel Budaya Organisasi (X2)**

| Nomor butir | Jumlah skor | Kelompok interval | Kategori  |
|-------------|-------------|-------------------|-----------|
| 1           | 217         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 2           | 206         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 3           | 206         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 4           | 216         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 5           | 216         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 6           | 227         | Baik – Amat Baik  | Amat Baik |
| 7           | 219         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 8           | 227         | Baik – Amat Baik  | Amat Baik |
| 9           | 203         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 10          | 200         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 11          | 207         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 12          | 221         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 13          | 197         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 14          | 210         | Baik – Amat Baik  | Baik      |
| 15          | 226         | Baik – Amat Baik  | Amat Baik |

Sumber : data penelitian dianalisis

Variabel Budaya Organisasi (X2) terdiri dari 15 pernyataan. Pada Tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa pernyataan nomor 1 adalah kategori baik. Pernyataan nomor 2 adalah kategori baik. Pernyataan nomor 3 adalah kategori baik. Pernyataan nomor 4 adalah kategori baik. Pernyataan nomor 5 adalah kategori baik. Pernyataan nomor.6 adalah kategori amat baik. Pernyataan nomor 7 adalah kategori baik. Pernyataan nomor 8 adalah kategori amat baik. Pernyataan nomor

9 adalah kategori baik. Pernyataan nomor 10 adalah kategori baik. Pernyataan nomor 11 adalah kategori baik. Pernyataan nomor 12 adalah kategori baik. Pernyataan nomor 13 adalah kategori baik. Pernyataan nomor 14 adalah kategori baik. Dan pernyataan nomor 15 adalah kategori amat baik.

### 3. Variabel Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah dalam penelitian ini diukur dari tanggapan responden terhadap pernyataan yang terdiri dari 17 butir.

Kepribadian seorang guru adalah pribadi guru yang terintegrasi dengan penampilan kedewasaan yang layak diteladani, memiliki sikap dan kemampuan memimpin yang demokratis serta mengayomi peserta didik.

Seorang guru harus memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, berwibawa, berakhlak mulia, dan dapat menjadi tauladan, Mulyasa (2007).

Berdasarkan kompetensi kepribadian tersebut, maka seorang guru harus:

- a) mampu bertindak secara konsisten sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia
- b) mampu menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa
- c) mampu menampilkan diri sebagai pribadi yang berakhlak mulia sebagai tauladan bagi peserta didik dan masyarakat
- d) mempunyai rasa bangga menjadi guru, dapat bekerja mandiri, mempunyai etos kerja, rasa percaya diri dan tanggung jawab yang tinggi
- e) berperilaku jujur dan disegani
- f) mampu mengevaluasi diri dan kinerja secara terus menerus

- g) mampu mengembangkan diri secara berkelanjutan dengan belajar dari berbagai sumber ilmu
- h) menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

Dari asumsi tersebut diatas dibuat instrument atau pernyataan untuk mengukur kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli tengah. Dari tanggapan responden terhadap Kinerja Guru ( Y), dapat dilihat dari skor tiap pernyataan sebagai berikut

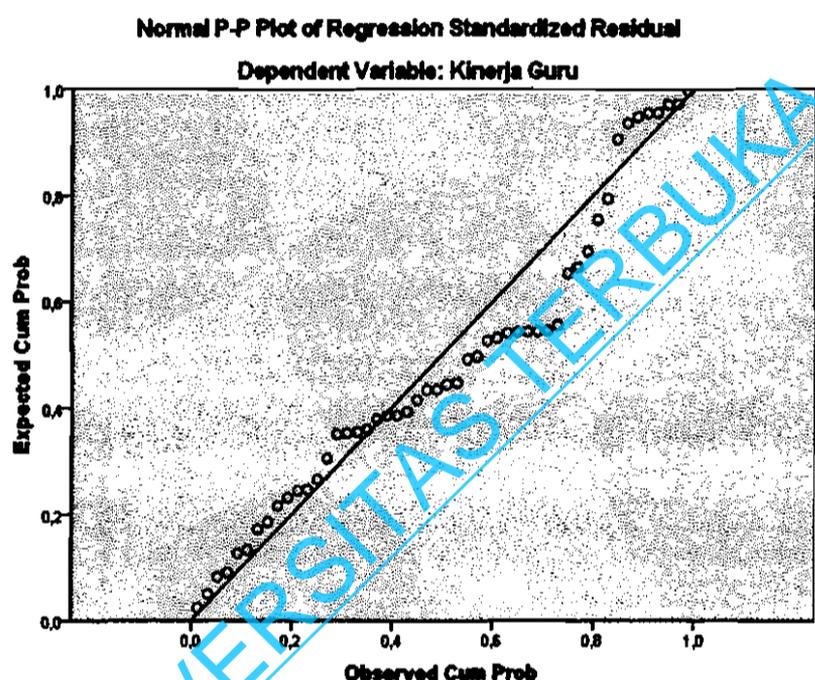
1. Tanggapan responden terhadap pernyataan 1 sebesar 92,4 %
2. Tanggapan responden terhadap pernyataan 2 sebesar 86,4 %
3. Tanggapan responden terhadap pernyataan 3 sebesar 86,4 %
4. Tanggapan responden terhadap pernyataan 4 sebesar 86 %
5. Tanggapan responden terhadap pernyataan 5 sebesar 89,6 %
6. Tanggapan responden terhadap pernyataan 6 sebesar 86 %
7. Tanggapan responden terhadap pernyataan 7 sebesar 84%
8. Tanggapan responden terhadap pernyataan 8 sebesar 86,4%
9. Tanggapan responden terhadap pernyataan 9 sebesar 88 %
10. Tanggapan responden terhadap pernyataan 10 sebesar 86 %
11. Tanggapan responden terhadap pernyataan 11 sebesar 83,2 %
12. Tanggapan responden terhadap pernyataan 12 sebesar 86,8 %
13. Tanggapan responden terhadap pernyataan 13 sebesar 86,4%
14. Tanggapan responden terhadap pernyataan 14 sebesar 86,8 %
15. Tanggapan responden terhadap pernyataan 15 sebesar 83,6%
16. Tanggapan responden terhadap pernyataan 16 sebesar 87,2 %

#### 17. Tanggapan responden terhadap pernyataan 17 sebesar 88,4%

Nilai tertinggi dari jawaban kuesioner adalah 5, nilai terendah adalah 1 sedangkan jumlah butir pernyataan adalah 17 dan responden sebanyak 50 orang .

Jumlah kriterium adalah  $5 \times 17 \times 50 = 4250$ , jumlah skor hasil pengambilan data adalah 3684, dengan demikian prosentase tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah ( Y) sebesar 86,68 %.

#### D. Uji Normalitas



Gambar 4.1 Scartter plot  
Sumber : data output program SPSS

Pengujian normalitas digunakan untuk menguji apakah suatu model regresi, variabel terikat, variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah data terdistribusi normal atau mendekati normal, Santoso (2000). Untuk mendeteksi normalitas pada model regresi

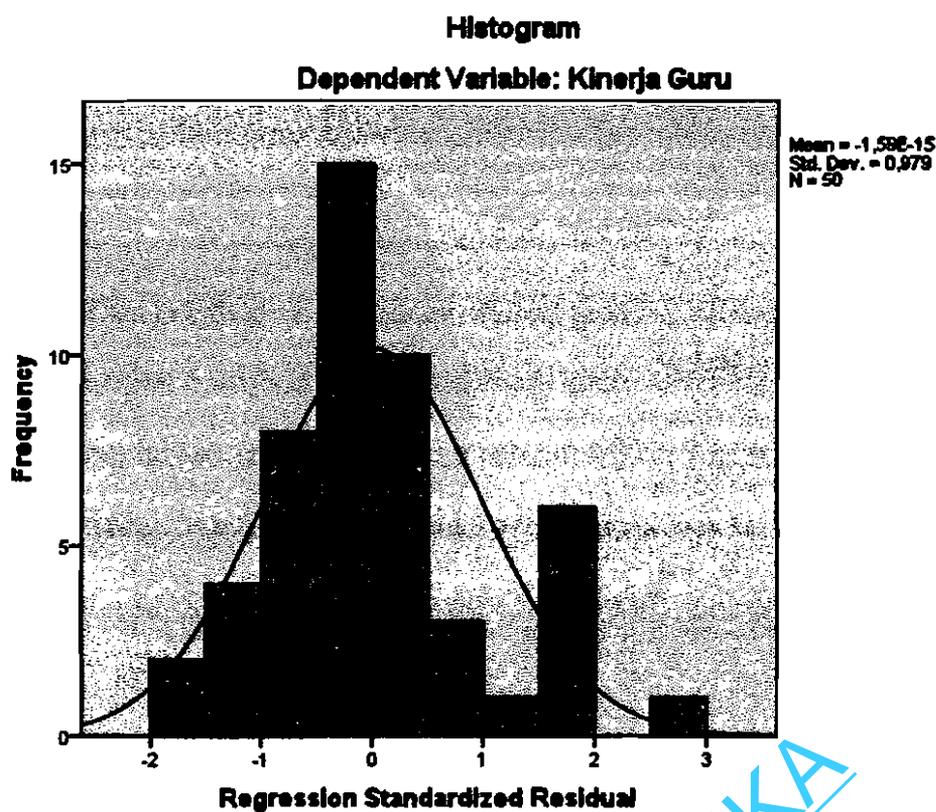
dengan melihat penyebaran data ( titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal plot. Adapun dasar pengambilan keputusannya berdasarkan criteria uji sebagai berikut :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis Diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Berdasarkan scatter plot diatas terlihat titik titik yang mengikuti data disepanjang garis diagonal, hal ini berarti data berdistribusi normal. Jika titik – titik menjauhi garis diagonal maka data tidak berdistribusi normal.

Ghozali (2005) menyatakan bahwa, jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik grafik histogramnya menunjukkan polanormal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan sebaliknya jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

UNIVERSITAS TERBUKA

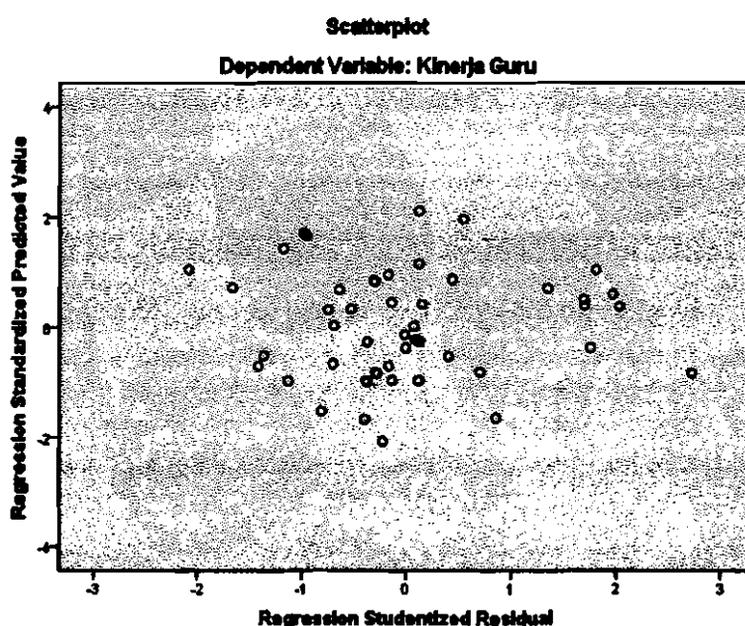


Gambar 4. 2 Grafik histogram

Sumber : data penelitian diolah program SPSS

Berdasari grafik histogrampada Gambar 4.2 terlihat bahwa variabel berdistribusi normal, hal ini ditunjukkan oleh distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau ke kanan.

## E. Uji Heteroskedastisitas



Gambar 4.3 Scatterplot

Sumber : Data penelitian diolah dengan program SPSS

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk melihat ada tidaknya heteroskedastisitas dalam suatu model regresi adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot. Adapun dasar pengambilan keputusannya dilakukan dengan kriteria uji sebagai berikut :

- 1) Jika ada pola – pola tertentu , seperti titik – titik yang membentuk suatu pola yang teratur, maka telah terjadi heteroskedastisita.
- 2) Jika tidak ada titik – titik yang jelas, dan titik – titik meyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

Dari grafik scatterplot pada Gambar 4.3 yang disajikan , terlihat titik – titik menyebar secara acak tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai.

### F. Uji Kebugusan Model

Uji kebugusan Model dapat dilihat dari hasil perhitungan R square atau koefisien determinasi, yaitu seberapa besar variabel Dependen dapat dijelaskan oleh variabel – variabel independen sedangkan selebihnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Tabel 4.6  
Hasil uji determinasi  
Model Summary (b)

| Model | Change Statistics |          |     |     |               | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
|       | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |               |
| 1     | ,526              | 26,099   | 2   | 47  | ,000          | 2,043         |

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Koefisien determinasi atau R square pada tabel 4.6 diatas sebesar 0,526 mempunyai arti bahwa variasi variabel Kinerja Guru SMA Negeri di kabupaten Tapanuli Tengah dapat dijelaskan oleh variabel independen Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) sebesar 52,6 %. Selebihnya yaitu 47,4 % dijelaskan oleh variabel – variabel lain yang tidak termasuk di dalam penelitian ini.

### G. Uji Multikolinieritas

Istilah Kolinieritas ganda ( multikolinieritas) diciptakan oleh Ragner Frish, istilah berarti adanya hubungan linier yang sempurna atau eksak diantara vaiabel – variabel bebas di dalam model regresi. Interpensi dari persamaan regresi ganda

secara implisit bergantung pada asumsi bahwa variabel - variabel bebas dalam persamaan tersebut tidak saling berkorelasi, Situmorang dan Lufti (2011)

**Tabel 4.7**  
**Uji Multikolinieritas.**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model             | Collinearity Statistics |       |
|-------------------|-------------------------|-------|
|                   | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)      |                         |       |
| Kepemimpinan      | ,508                    | 1,978 |
| Budaya Organisasi | ,508                    | 1,978 |

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa Variance Inflation Factor (VIF) dari variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi adalah  $< 5$  dan tolerance  $> 0,1$ . Hal ini berarti bahwa antara variabel kepemimpinan dan variabel Budaya Organisasi tidak terjadi Multikolinieritas.

UNIVERSITAS TERBUKA

## H. Pembahasan

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan hasil analisis regresi linear berganda dari output SPSS seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.8  
Hasil regresi variabel X1, X2 terhadap variabel Y  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)        | 15,188                      | 8,131      |                           | 1,868 | ,068 |
|       | Kepemimpinan      | ,640                        | ,281       | ,321                      | 2,278 | ,027 |
|       | Budaya Organisasi | ,565                        | ,172       | ,463                      | 3,278 | ,002 |

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Hasil *output* dari analisis regresi linear berganda yang diolah dengan SPSS , seperti pada Tabel 4.8 diatas, maka rumus persamaan regresi linear dalam penelitian ini adalah :

$$Y = 15,188 + 0,640 X1 + 0,565 X2 + e$$

Dimana Y : Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah

X1 : Kepemimpinan , dengan koefisien a1 : 0,640

X2 : Budaya Organisasi , dengan koefisien a2 : 0,565

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan (X1) sebesar 0,640, Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,565. Secara matematis regresi ini menunjukkan besarnya pengaruh masing – masing variabel independen setiap kenaikan harga satu satuan.

### 1. Uji Serempak

Pengaruh variabel Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2)

secara serempak dapat dilihat dari tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9 Uji serempak

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 869,751        | 2  | 434,876     | 26,099 | ,000 <sup>a</sup> |
|                    | Residual   | 783,129        | 47 | 16,662      |        |                   |
|                    | Total      | 1652,880       | 49 |             |        |                   |

Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan

Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS

Pada Tabel 4.9 diatas dapat diperoleh F hitung sebesar 26,099 dengan signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi kurang dari 5% maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti secara serempak terdapat pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara signifikan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Hasil ini sesuai dengan pernyataan Harris dan Ogbonna (2000) dikatakan bahwa pada literatur perilaku organisasi para peneliti telah mengamati terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Hasil ini juga sesuai dengan pendapat Kim (2002), bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan. Kepemimpinan memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja sepanjang waktu.

Hasil dari penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Daulatram (2003). Budaya organisasi membutuhkan pengenalan manajemen dimensi dasar dari budaya organisasi dan pengaruhnya pada variabel yang berkaitan dengan karyawan seperti kepuasan, komitmen, kohesi, implementasi strategi, dan kinerja

Hasil ini sesuai dengan pendapat Schein, (2004). Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang menyenangkan termasuk kepuasan kerja, cenderung untuk tinggal dalam organisasi dan keterlibatan kerja, yang tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan variabel kunci yang bisa mendorong keberhasilan perusahaan.

## 2. Uji Parsial

Uji hipotesis pengaruh variabel independen secara parsial dapat ditentukan dari nilai signifikansi hasil analisis dengan SPSS seperti pada tabel 4.10 berikut. Apabila hasil analisis menunjukkan nilai signifikansi  $< 5\%$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak serta berlaku sebaliknya

Tabel 4.10 Uji parsial  
Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)        | 15,188                      | 8,131      |                           | 1,868 | ,068 |
|       | Kepemimpinan      | ,640                        | ,281       | ,321                      | 2,276 | ,027 |
|       | Budaya Organisasi | ,565                        | ,172       | ,463                      | 3,278 | ,002 |

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Hasil pengolahan data dengan program SPSS

a. Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah

Pada Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai  $t$  hitung sebesar 2,276 dengan signifikansi sebesar 0,027. Karena hasil signifikansi ini lebih kecil dari 5 % , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa variabel Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Dari hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah. Kepemimpinan seorang guru meliputi kemampuan untuk menampilkan sosok guru yang menyenangkan, kemampuan untuk mendorong siswa berani bertanya, kemampuan untuk memberikan reward/penghargaan, kemampuan untuk membimbing siswa menyelesaikan kesulitan belajar, kemampuan untuk mempengaruhi pelaksanaan pembelajaran di kelas, kemampuan guru untuk mempengaruhi siswa dalam memperoleh prestasi, kemampuan guru dalam memotivasi agar siswa tetap selalu berkembang dan maju, serta kemampuan guru dalam membawa visi organisasi / sekolah dalam kegiatan belajar mengajar. Dari kepemimpinan guru tersebut di atas berpengaruh positif terhadap kinerja guru itu sendiri.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan, Kim (2002).

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Erik Rees (2001) tentang tujuh prinsip kepemimpinan yaitu :

- a) Simplifikasi yaitu keberhasilan dari kepemimpinan yang diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan

serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan transformasional.

- b) Motivasi yaitu kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan. Pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka untuk terlibat dalam suatu proses kreatif, dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah.
- c) Fasilitasi merupakan kemampuan untuk memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual pada setiap orang yang terlibat di dalamnya.
- d) Inovasi adalah merupakan kemampuan untuk berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan jika diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam hal tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibentuk.
- e) Mobilitas merupakan pengalihan semua sumber daya manusia yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya

dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

- f) **Siap Siaga** yaitu suatu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri serta menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g) **Tekad** yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Sehingga perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik serta komitmen.

Hal ini sesuai dengan implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah yang meliputi :

- a) Meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan dan nilai dari tugas pekerjaan tersebut
- b) Menekankan pada pengembangan tim dan pencapaian tujuan sekolah.
- c) Mengutamakan kebutuhan dari tingkatan yang paling tinggi / besar.

Dukungan secara individual di semua tingkatan (guru, siswa) pun perlu dilakukan termasuk di dalamnya dukungan moral dan apresiasi atas suatu hasil kerja individual yang baik.

- b. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Pada Tabel 4.10 diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 3,278 dengan signifikansi sebesar 0,02. Karena hasil signifikansi ini lebih kecil dari 5 % , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa variabel Budaya Organisasi

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja guru SMA Negeri di kabupaten Tapanuli Tengah. Budaya Organisasi yang dikembangkan meliputi : keberadaan organisasi dibutuhkan oleh masyarakat, organisasi berperan dalam menyelesaikan masyarakat dan lingkungan tempat kerja, keberadaan organisasi memperhatikan lingkungan sekitar, mendahulukan urusan dinas daripada pekerjaan pribadi, bekerja secara baik dengan memilah pekerjaan yang harus didahulukan, budaya mempersiapkan tugas dan pekerjaan dengan baik, menggunakan identitas dan seragam kerja sesuai dengan ketentuan, budaya tertib dengan minta ijin kepada atasan bila ada kegiatan di luar kantor, budaya pemenuhan fasilitas dari sekolah, budaya prestasi kerja sebagai tolok ukur untuk promosi jabatan, budaya menegakan semua peraturan yang berlaku. Dari bentuk budaya organisasi yang dikembangkan tersebut diatas berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Bass dalam Muksin (2005), pemimpin transaksional bekerja dalam budaya organisasi mereka dan memelihara peran, prosedur, dan norma yang konsisten. Budaya transaksional yang murni memfokuskan pada semua hal dalam kaitannya dengan hubungan kontraktual eksplisit dan implisit. Semua tugas kerja secara eksplisit ditunjukkan dengan kondisi karyawan, kode-kode teratur dan struktur manfaat.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Ernawan (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan topik yang penting, karena

budaya organisasi merupakan aset tidak berwujud milik perusahaan. Budaya organisasi dianggap aset yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Budaya organisasi dalam hal ini selalu mempunyai dampak positif terhadap kehidupan perusahaan.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pernyataan Sheridan dalam Sudarmaji (2007), menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Sekolah memiliki budaya organisasi yang kuat maka :

- a) Guru – guru akan loyal kepada sekolah
- b) Pedoman bertingkah laku bagi guru – guru di dalam sekolah digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh seluruh guru di dalam sekolah sehingga guru –guru yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c) Nilai-nilai yang dianut sekolah tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh guru – guru yang bekerja dalam sekolahg tersebut.
- d) sekolah memberikan penghargaan khusus kepada guru – guru mempunyai kinerja yang baik
- e) Dijumpai banyak ritual, mulai dari upacara bendera hingga kegiatan besar yang menjadi tradisi disekolah tersebut .

## **I. Implementasi Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di Sekolah**

Menurut Mahdiah (2011) menyatakan bahwa Implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah seyogyanya diarahkan pada pencapaian hasil (*outcomes*) peserta didiknya secara optimal. Kepemimpinan transformasional jika keterampilan serta kompetensi peserta didik yang menjadi suatu tujuan pendidikan dan pembelajaran yang sudah ditentukan dapat dicapai dengan lebih optimal dan keterampilan serta kompetensi dikuasai oleh peserta didik dan dapat menjadi bekal hidup mereka di masa yang akan datang.

Implementasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik atau semakin meningkat kinerja guru, yang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan budaya organisasi akan berdampak positif terhadap prestasi siswa baik prestasi akademik maupun non akademik. Hal ini dapat dibuktikan bahwa SMA yang menjadi populasi dalam penelitian ini (khususnya SMA Negeri 1 Plus Matauli Pandan) telah mempunyai prestasi akademik dan non akademik ditingkat nasional maupun internasional.

Penelitian ini mengambil populasi tiga Sekolah Menengah Atas Negeri yang berada di kabupaten Tapanuli Tengah. Hasil dari penelitian ini bahwa faktor kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Penelitian – penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya hanya mengambil populasi pada satu sekolah, sehingga hasil penelitian ini ternyata dapat dijadikan generalisasi bahwa faktor kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru secara umum. Faktor budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA, hasil penelitian ini bisa berlaku untuk lebih dari satu sekolah, karena

hasil penelitian ini didasarkan pada penelitian yang mengambil populasi tiga sekolah, sehingga hasil penelitian ini dapat diterapkan di berbagai sekolah menengah atas.

#### **J. Keterbatasan Penelitian**

Pada penelitian ini disadari bahwa adanya keterbatasan dalam melaksanakan Penelitian yaitu :

1. Belum semua aspek kompetensi guru yang menurut Sanjaya (2005), kinerja guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pengelolaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar siswa yang tercakup keseluruhan dalam teori kinerja guru.
2. Belum semua kompetensi guru professional dapat tercakup dalam penelitian ini, Berdasarkan UU No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen., standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru agar mendapat sertifikasi untuk melaksanakan tugas dan wewenang sebagai tenaga kependidikan yaitu meliputi:
  - a. kompetensi pedagogik
  - b. kompetensi kepribadian,
  - c. kompetensi sosial,
  - d. kompetensi professional.
3. Kinerja guru dalam penelitian ini hanya diukur dari tanggapan responden terhadap 17 butir pernyataan dalam variabel Kinerja Guru ( Y )

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

1. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah
2. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli tengah
3. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah

#### **B. Saran**

1. Bagi penyelenggara pendidikan dalam hal ini Dinas Pendidikan agar memberikan pelatihan secara rutin kepada Guru, karena guru yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan mampu meningkatkan kinerjanya.
2. Bagi Kepala Sekolah agar memberi pelatihan dan memberi kesempatan yang seluas- luasnya bagi guru untuk mengembangkan potensi kepemimpinannya, karena hal ini akan berdampak positif terhadap kinerja guru itu sendiri
3. Bagi Sekolah yang telah mempunyai Budaya Organisasi sekolah yang kuat agar dipertahankan dan dijalankan oleh seluruh civitas akademi, karena Budaya Organisasi yang kuat akan mempengaruhi secara positif terhadap kinerja guru.

4. Bagi sekolah yang Budaya Organisasi sekolahnya masih lemah , maka harus ditumbuhkan dan diciptakan budaya organisasi yang kuat agar kinerja guru meningkat.

UNIVERSITAS TERBUKA

### Daftar Pustaka

- Achmad Sobirin, 2002, "Budaya : *Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi*". Jurnal Siasat Bisnis, No.7, Vol. 1
- Andreas Budihardjo, 2003, "Peranan Budaya Perusahaan : Suatu Pendekatan Sistematis dalam Mengelola Perusahaan". Jurnal Manajemen Prasetya Mulya, Mei, Vol. VIII
- Daulatram B. Lund 2003, "Organizational Culture ang Job Satisfaction", **Journal of Business and Industrial Marketing** , Vol. 18, No. 3.
- Depdiknas. Pengembangan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan Abad ke 21 (SPTK-21). Jakarta: Depdiknas. 2002.
- Standar Kompetensi Guru (SKG). Jakarta: Depdiknas. 2003
- Djamarah, Syaiful Bahri. Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoretis Psikologis. Jakarta: Rineka Cipta. 2005
- Erik, R. 2001, Leadership Articies
- Erni R. Ernawan, 2004, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Etika Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur", *Usahawan*, September, No. 09, Tahun XXXII
- Gary Yukl 2001, Kepemimpinan dalam Organisasi, PT Indeks Jakarta
- Gibson J. H., Ivancevich J. M. & Donnally Jr. J. H., (1991), *Organization: Behaviour, Stucture, Processes*, Homeword III: Richard D. Irwin, Inc.
- G.R Terry 2002. Principles Of Management
- Ghozali, Imam, 2008, "Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS
- Halsey, G.D. Bagaimana Memimpin & Mengawasi Pegawai Anda, terjemahan Anaf S. Bagindo & M. Ridwan. Jakarta: Rineka Cipta. 1994
- Luthans, Fred, 2006, "*Perilaku Organisasi*", Edisi Sepuluh, Penerbit Andi Yogyakarta
- Mahdiah, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan (*Leadership*)
- Maxwell, John C, 2001, *The 21 Irrefutable Laws Of Leadership*, Penerbit Interaksara

- Miftah Thoha, 2004, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT Raja Grafindo Persada
- Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional. Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Rosdakarya. 2005.
- *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung'. Rosdakarya, 2007.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif* Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005.
- Nurdin, Syafruddin. *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum*. Jakarta: Quantum Teaching. 2005.
- Ogbonna,E, and Hariss, L.C (2000), *Leadership style. Organizational culture and performance*. *Internasional Journal of Human Resources Management*.
- Robbins, Stephen R, (2003), *Perilaku Organisasi( terjemahan Bahasa Indonesia )* PT Prenhallindo, Jakarta
- Rachmawati, Ike Kusdiyah,( 2008), *Manajemen sumber Daya Manusia*, Penerbit andi Yogyakarta
- Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya*, Bandung: Pustaka Setia. 2006.
- Sardiman, A.M. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000.
- Situmorang, Syafrizal Helmi dan Lutfi Muslich,2011 *Analisis data*, USU Pres.
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*. CV.Afabeta, Jakarta
- Suharto dan Budhi Cahyono, 2005, “Pengaruh Budaya Organisasi,Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”. *JRBI* Vol.1 No. 1, Januari, h. 13-30.
- Suyanto, (2006), *Revolusi Organisasi*, Penerbit Andi Yogyakarta
- Schein, Edgar H,( 2004), *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition,Jossey –Bass Publishers, San Francisco
- Soehardi Sigit,( 2001), *Esensi Teori Perilaku Organisasional*, Fakultas Ekonomi Universitas Sarjana Wiyata Taman Siswa, Yogyakarta.

Soonhee Kim, 2002, "Participative Management and Job Satisfaction : Lesson for Management Leadership", **Public Administration Review**, Vol 62, No. 2, P. 231 - 241.

Silverius, Suke. Guru Pahlawan yang Dipahlawankan Dalam Persebaran Guru Menurut Kebutuhan Sekolah, dalam *Selintas Pendidikan Indonesia Di awal Tahun 2003: Tujuh Isu Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas. 2003.

Undang-Undang RI No. 20 Th. 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang RI No. 14 Th. 2005 Tentang Guru dan Dosen

Waridin dan Masrukhin, 2006, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", **Ekobis**, Vol.7, No.2.

Wijaya Muksin,(2005), Kepemimpinan Transformasional di sekolah dalam meningkatkan Outcomes Peserta Didik, *Jurnal Pendidikan Panabur*, No.05/Th.IV/Desember 2005

UNIVERSITAS TERBUKA

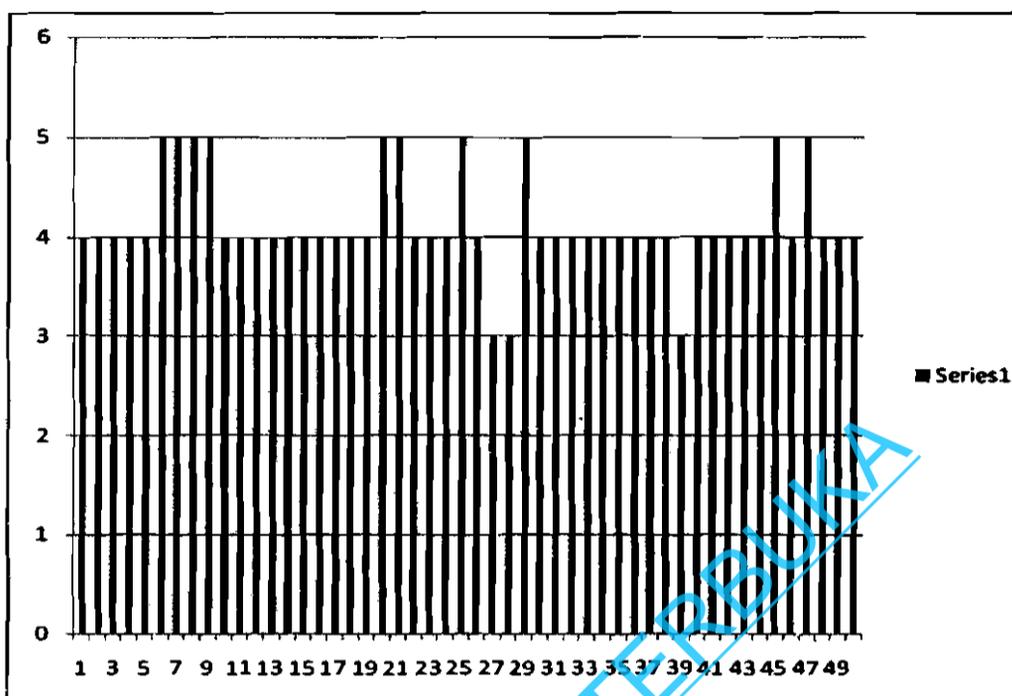
LAMPIRAN 1 :  
GRAFIK DESKRIPTIF VARIABEL

UNIVERSITAS TERBUKA

### Gambaran Deskriptif Variabel

#### 1. Variabel Kepemimpinan (X1)

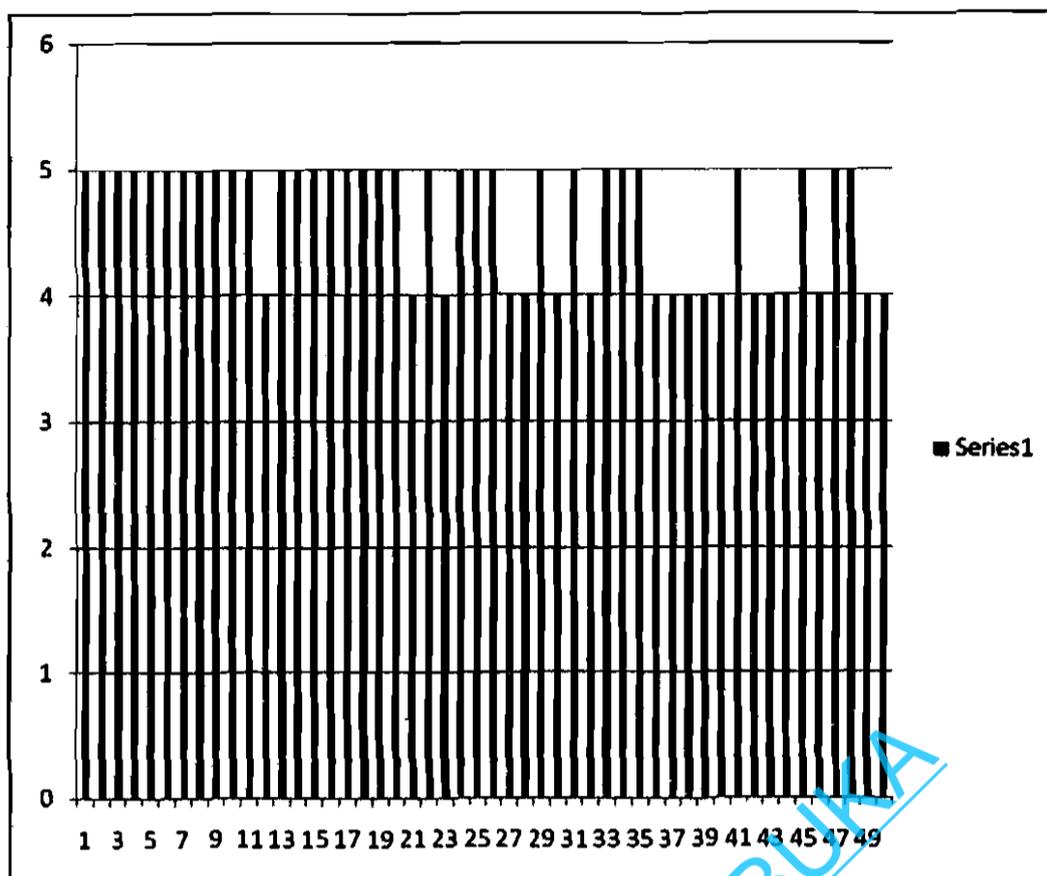
Gambaran deskriptif dari data penelitian variabel Kepemimpinan (X1) seperti gambar berikut :



Gambar 1 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X1) Kepemimpinan untuk pernyataan no .1

Gambaran deskriptif seperti pada Gambar 4.1 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.1 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 10 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 37 responden memilih setuju/skor 4 dan 3 responden memilih ragu – ragu/ skor 3.

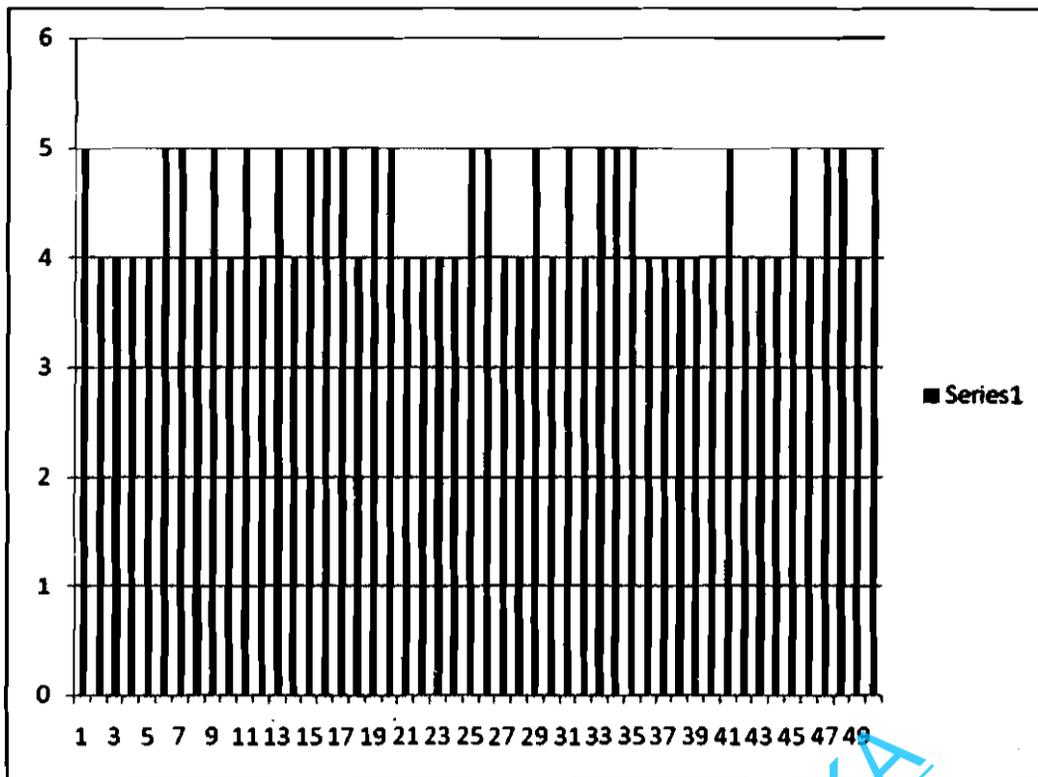
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.1 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 207. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no.1 instrumen kepemimpinan adalah  $207/250 \times 100\% = 82,8\%$



Gambar 2 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X1) Kepemimpinan untuk pernyataan no.2

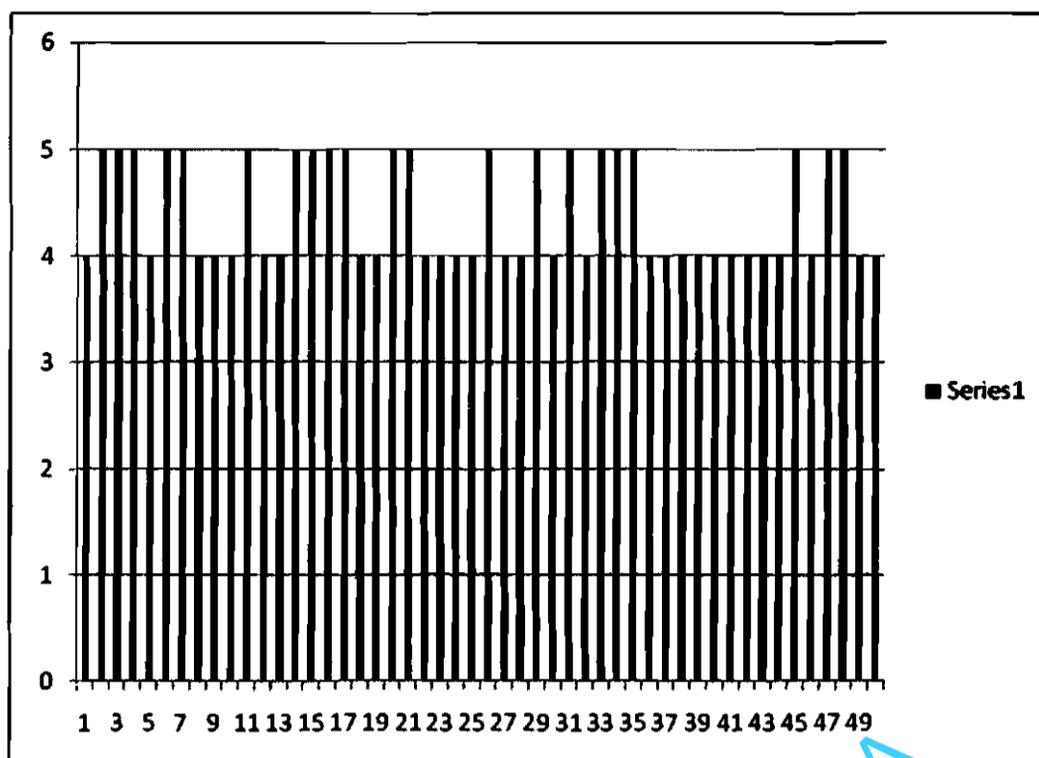
Gambaran deskriptif pada Gambar 4.2 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.2 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 32 responden yang memilih sangat setuju/ skor 5, dan 18 responden memilih setuju/skor 4.

Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.2 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 232. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 2 adalah  $232/250 \times 100 \% = 92,8 \%$



Gambar 3 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X1) Kepemimpinan untuk pernyataan no .3

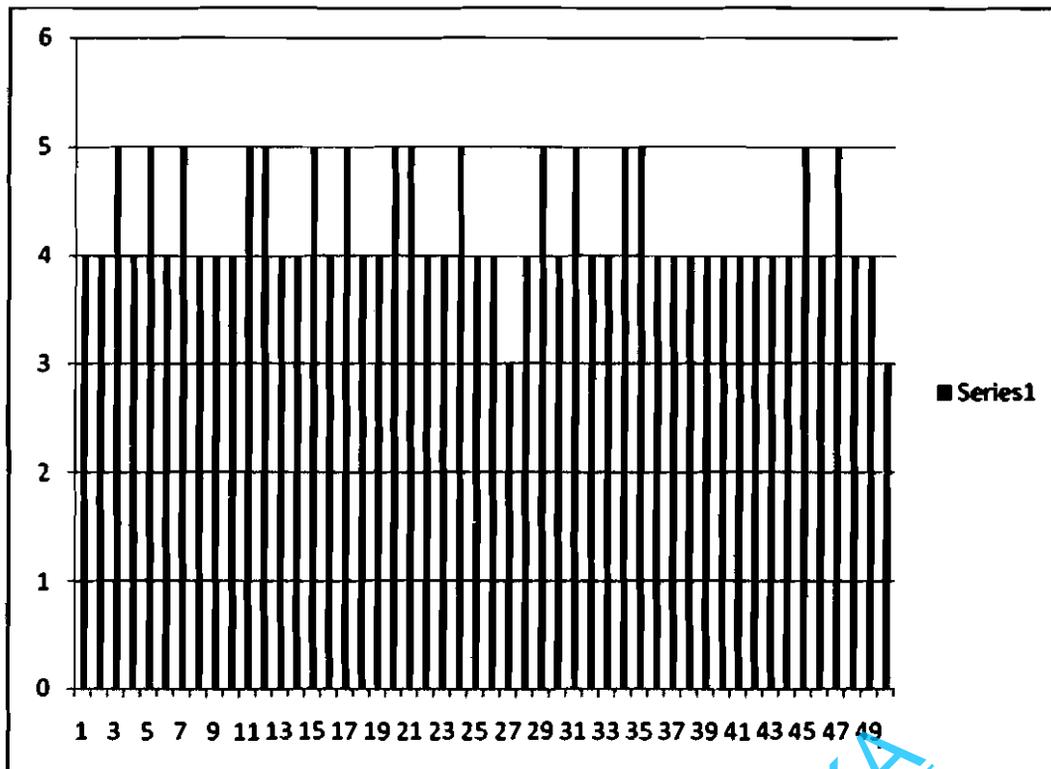
Gambaran deskriptif pada Gambar 4.3 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.3 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 23 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, dan 27 responden memilih setuju/skor 4. Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.3 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 223. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no.3 adalah  $223/250 \times 100\% = 89,2\%$



Gambar 4 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X1) Kepemimpinan untuk pernyataan no .4

Gambaran deskriptif pada Gambar 4.4 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.4 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 21 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, dan 29 responden memilih setuju/skor 4.

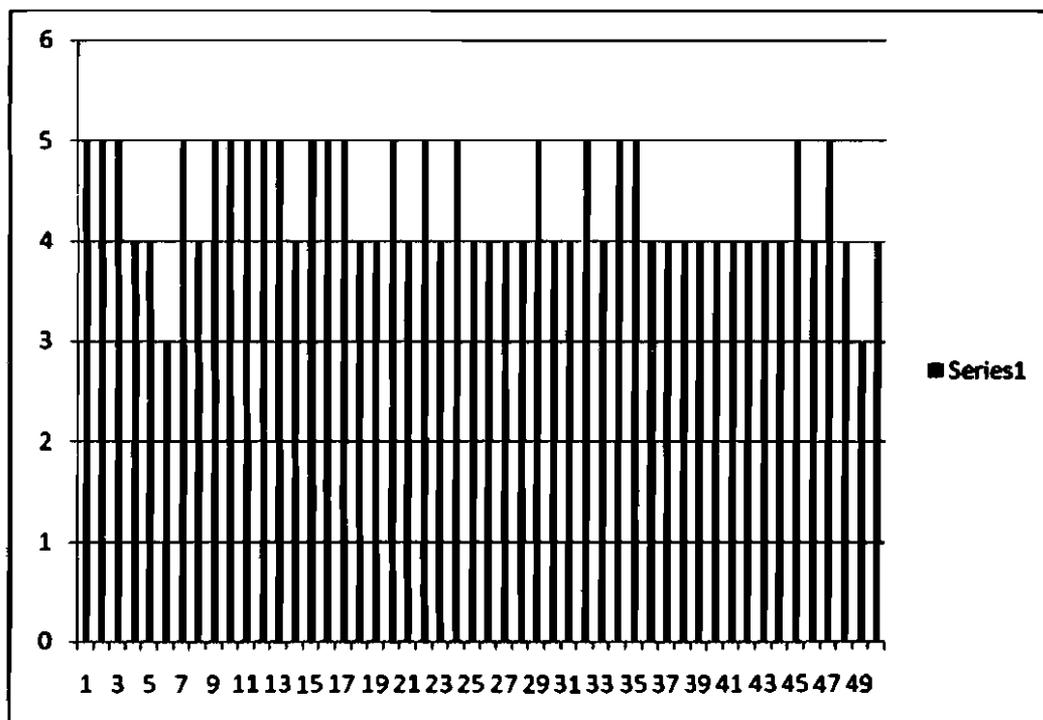
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.4 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 221. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 4 adalah  $221/250 \times 100\% = 88,4\%$



Gambar 5 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X1) Kepemimpinan untuk pernyataan no.5

Gambaran deskriptif pada Gambar 4.5 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.5 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 16 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 32 responden memilih setuju/skor 4 dan 2 responden memilih ragu – ragu/skor 3.

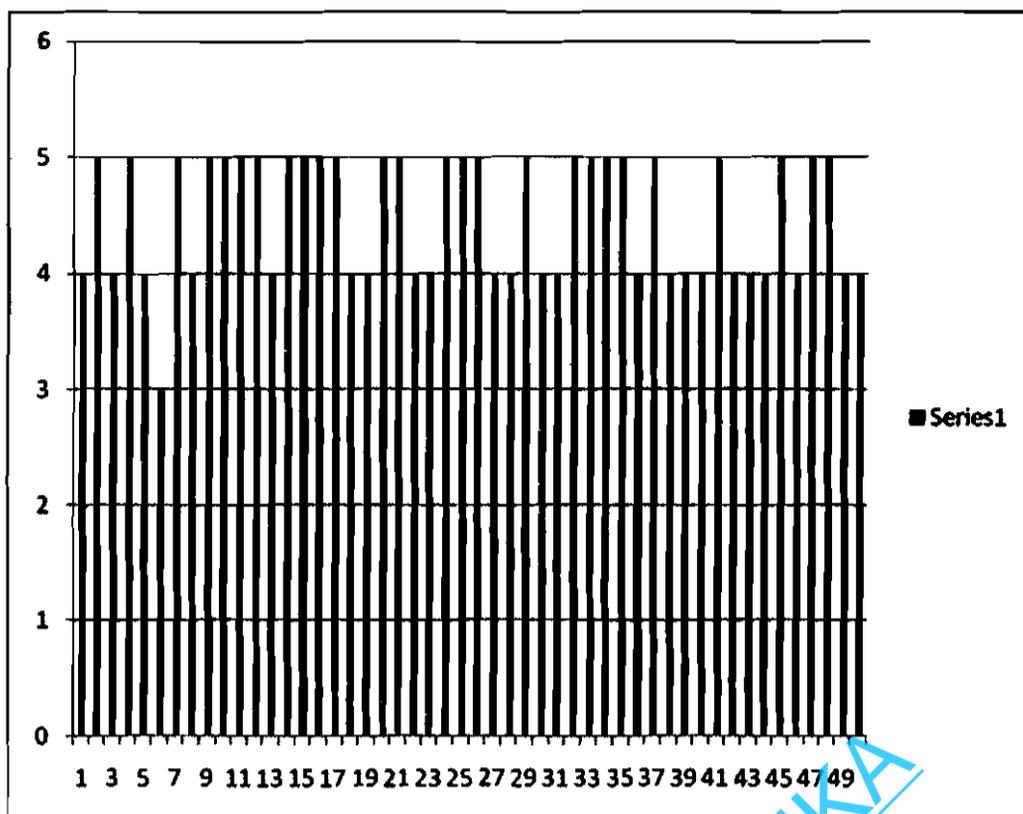
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.5 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 214. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 5 adalah  $214/250 \times 100\% = 85,6\%$



Gambar 6 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X1) Kepemimpinan untuk pernyataan no.6

Gambaran deskriptif pada Gambar 4.6 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.6 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 21 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 27 responden memilih setuju/skor 4 dan 2 responden memilih ragu – ragu/skor 3.

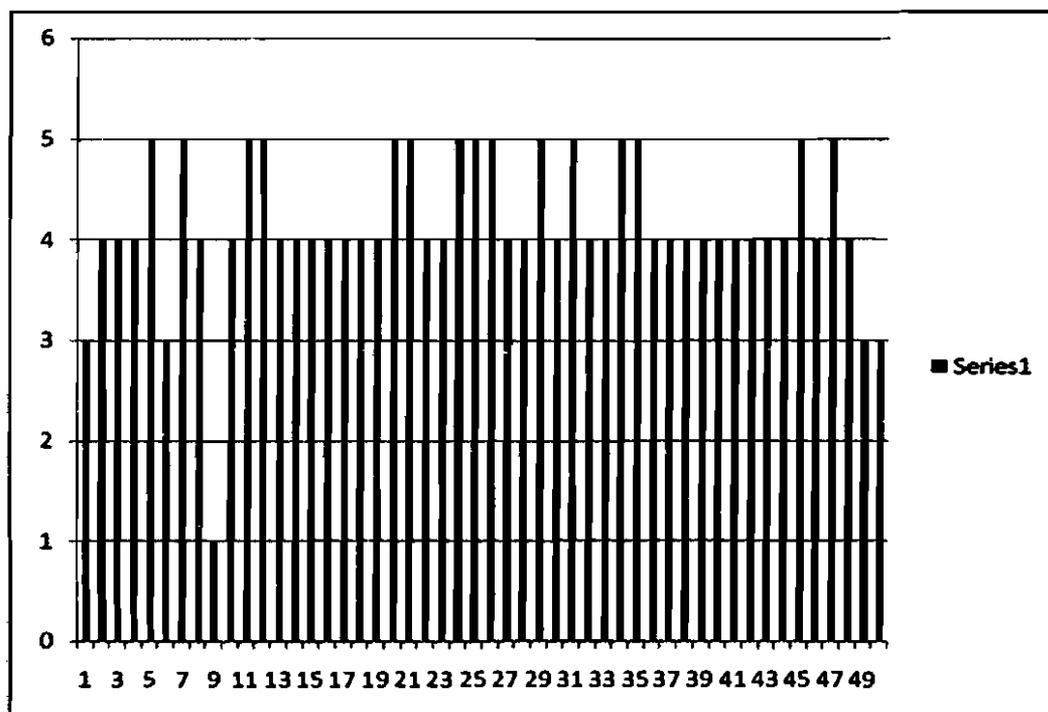
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.6 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 219. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 6 adalah  $219/250 \times 100\% = 87,6\%$



Gambar 7 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X1) Kepemimpinan untuk pernyataan no .7

Gambaran deskriptif pada Gambar 4.7 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.7 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 26 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 23 responden memilih setuju/skor 4 dan 1 responden memilih ragu ragu/skor 3.

Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.7 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 207. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 7 adalah  $225/250 \times 100 \% = 90\%$



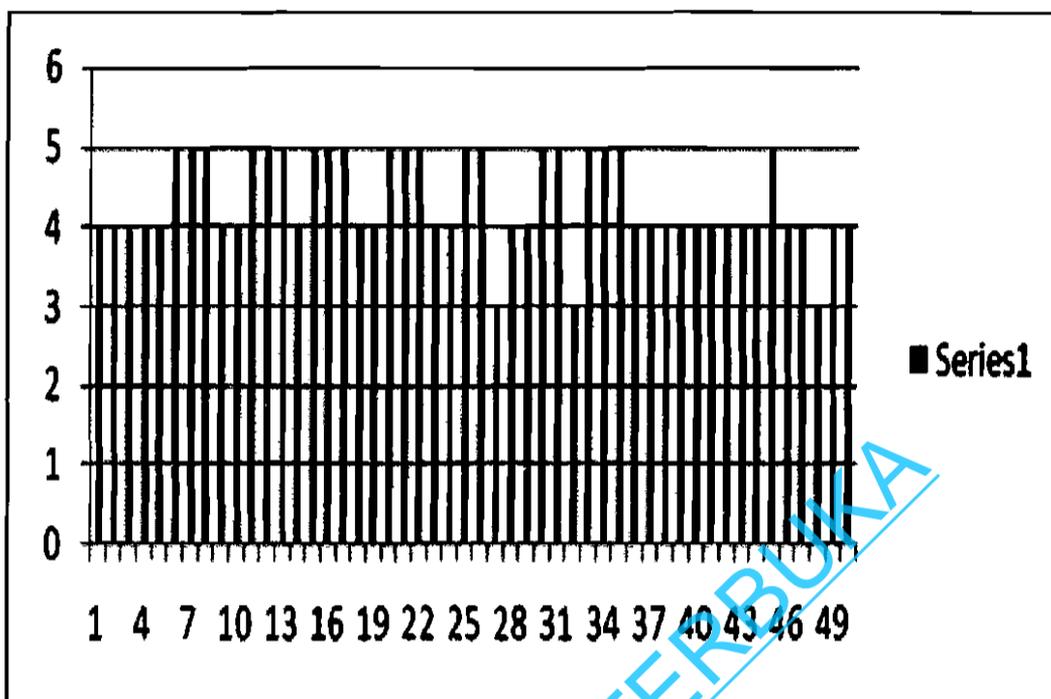
Gambar 8 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X1) Kepemimpinan untuk pernyataan no.8

Gambaran deskriptif pada Gambar 4.8 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.8 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 15 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 30 responden memilih setuju/skor 4 dan 4 responden memilih ragu – ragu/skor 3, serta 1 orang memilih sangat tidak setuju/skor 1

Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.8 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 208. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 8 adalah  $208/250 \times 100\% = 83,2\%$ . Sedangkan untuk skor total maksimal dari 8 butir pernyataan dengan jumlah responden 50 adalah  $5 \times 8 \times 50 = 2000$ , sedangkan hasil dari kuesioner jumlah total skor adalah 1749. Dengan demikian prosentase tanggapan responden terhadap Kepemimpinan (X1) adalah  $1749/2000 \times 100\% = 87,45\%$

## 2. Variabel Budaya Organisasi (X2)

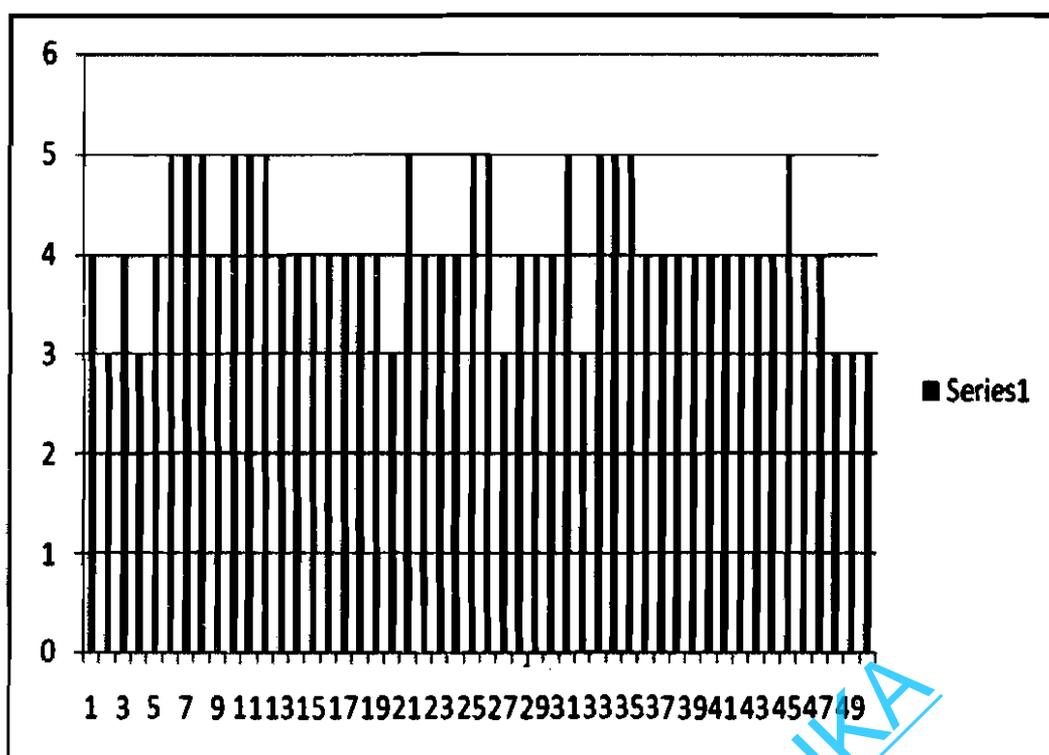
Gambaran deskriptif dari data penelitian variabel Budaya Organisasi ( X2) seperti gambar berikut :



Gambar 9 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.1

Gambaran deskriptif pada Gambar 9 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.1 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 20 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 27 responden memilih setuju/skor 4 dan 3 responden memilih ragu – ragu/skor 3.

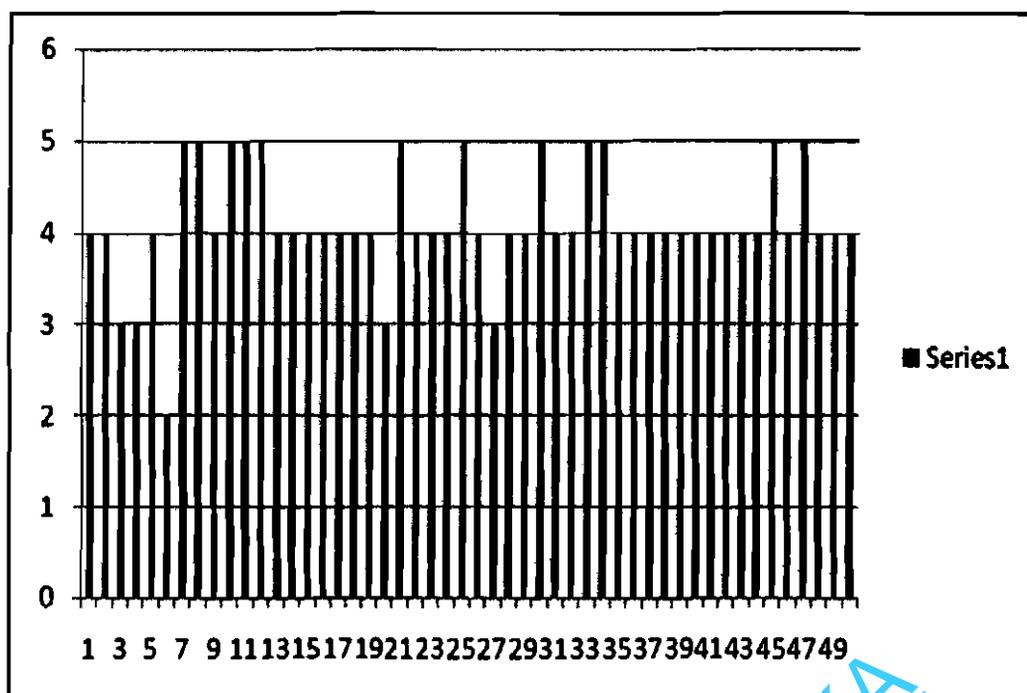
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.1 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 217. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 1 adalah  $217/250 \times 100 \% = 86,8 \%$



Gambar 10 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.2

Gambaran deskriptif pada Gambar 10 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.2 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 14 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 28 responden memilih setuju/skor 4 dan 8 responden memilih ragu – ragu/skor 3.

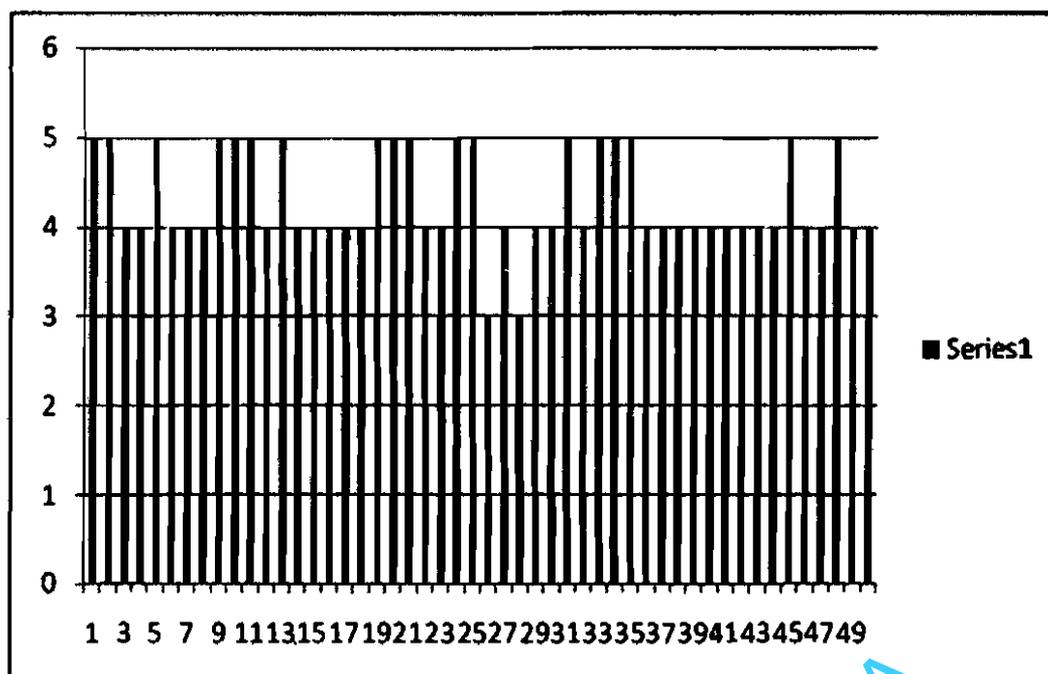
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.2 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 206. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 2 adalah  $206/250 \times 100\% = 82,4\%$



Gambar 11 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.3

Gambaran deskriptif pada Gambar 11 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.3 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 14 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 28 responden memilih setuju/skor 4 dan 8 responden memilih ragu – ragu/skor 3.

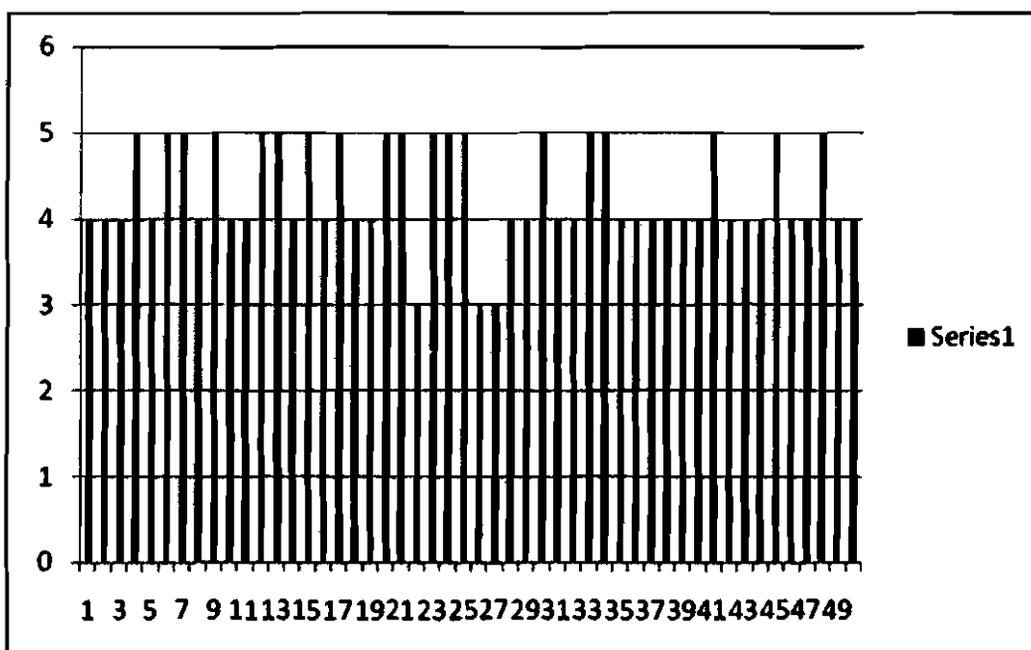
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.3 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 206. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 3 adalah  $206/250 \times 100\% = 82,4\%$



Gambar 12 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.4

Gambaran deskriptif pada Gambar 12 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.4 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 18 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 30 responden memilih setuju/skor 4 dan 2 responder memilih ragu – ragu/skor 3.

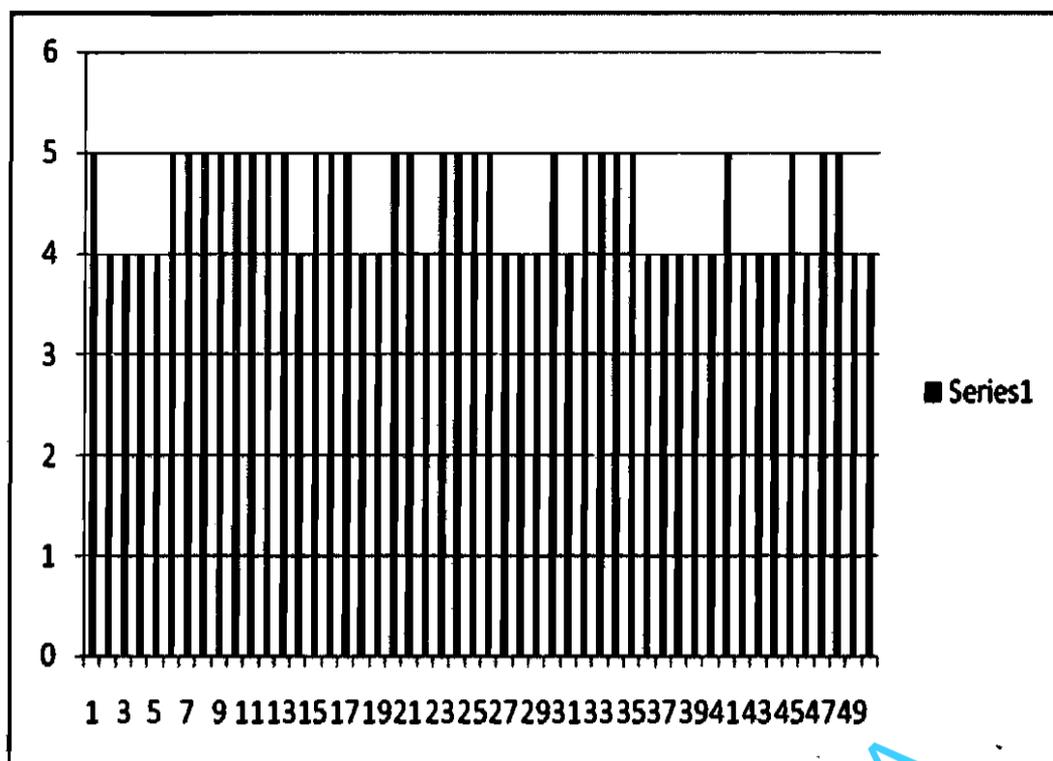
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.4 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 216. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 4 adalah  $216/250 \times 100 = 86,4 \%$



Gambar 13 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.5

Gambaran deskriptif pada Gambar13 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.5 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 19 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 28 responden memilih setuju/skor 4 dan 3 responden memilih ragu – ragu/skor 3.

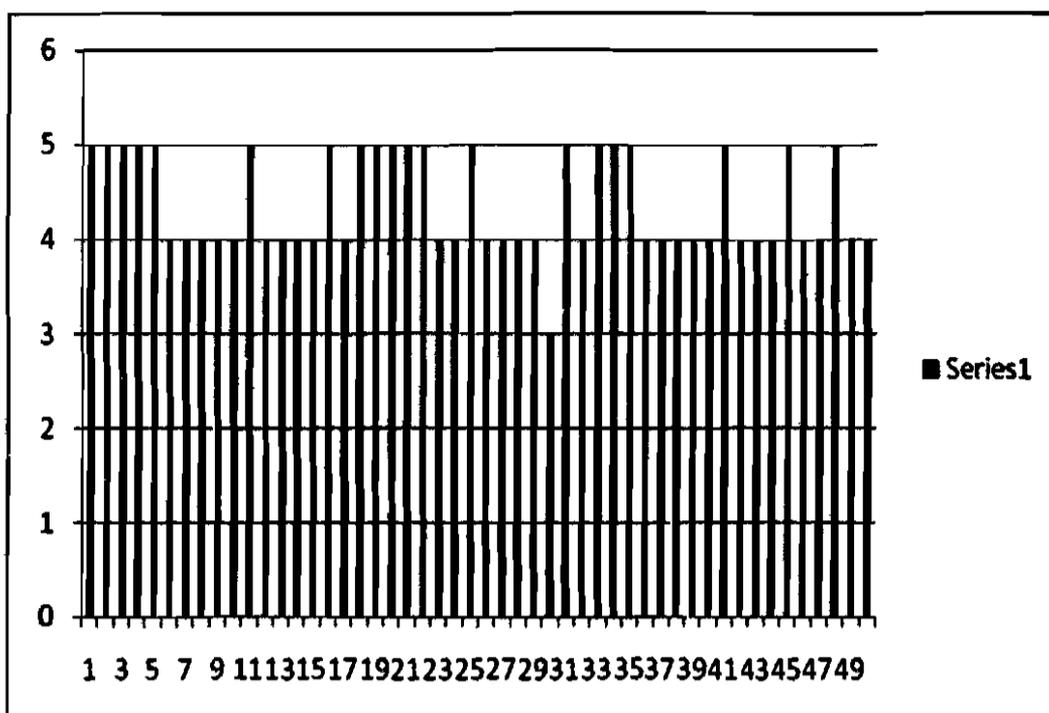
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.5 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 216. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 5 adalah  $216/250 \times 100 \% = 86,4 \%$



Gambar 14 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.6

Gambaran deskriptif pada Gambar 14 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.6 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 27 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 23 responden memilih setuju/skor 4

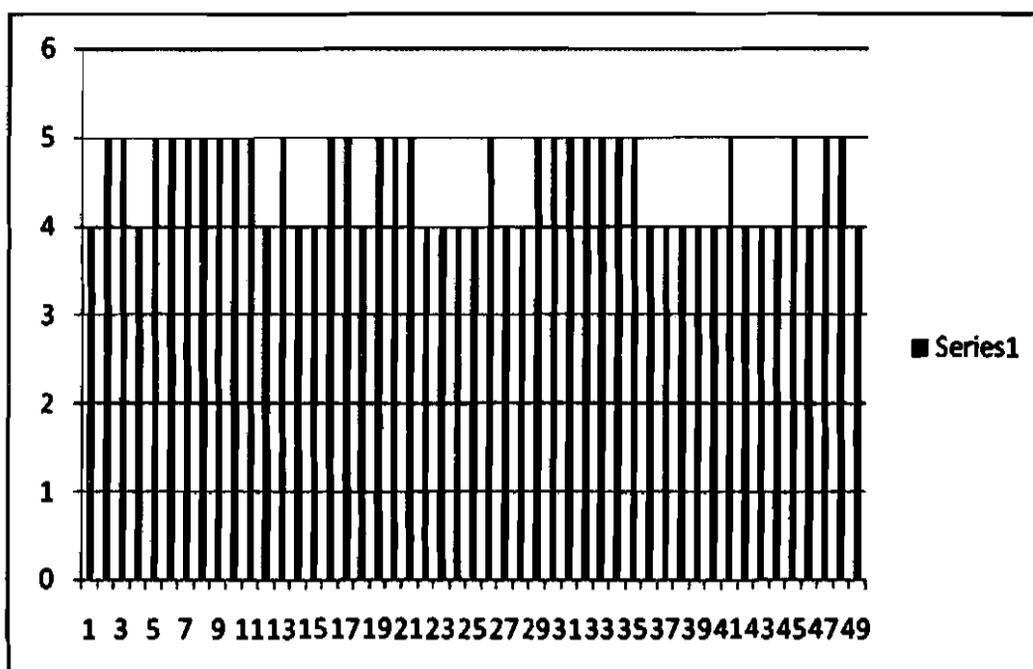
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.6 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 227. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 6 adalah  $227/250 \times 100 = 90,8 \%$



Gambar 15 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.7

Gambaran deskriptif pada Gambar 15 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.7 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 20 responden yang memilih sangat setuju skor 5, 29 responden memilih setuju/skor 4 dan 1 responden memilih ragu-ragu /skor 3.

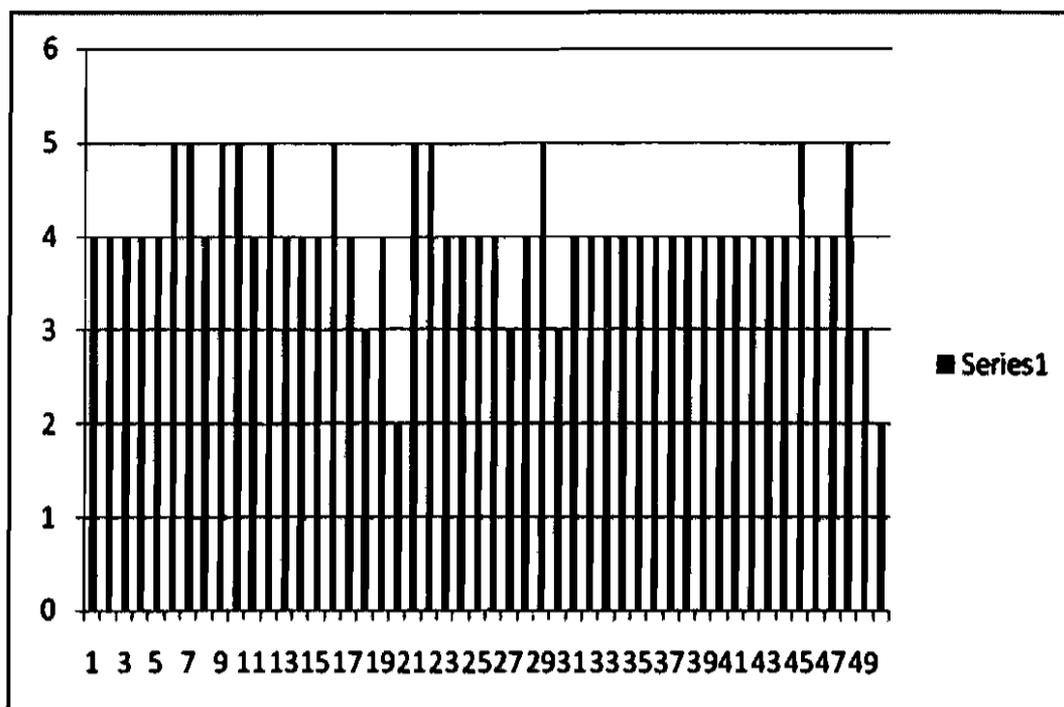
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.7 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 219. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 7 adalah  $219/250 \times 100\% = 87,6\%$



Gambar 16 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.8

Gambaran deskriptif pada Gambar 16 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.8 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 27 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 23 responden memilih setuju/skor 4

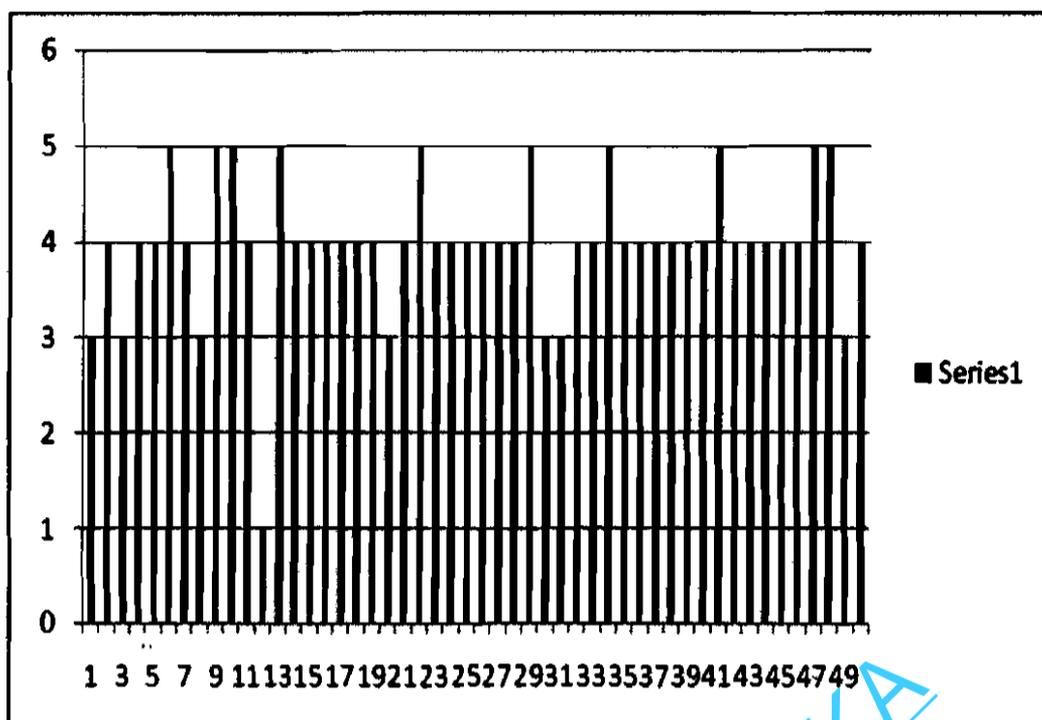
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.8 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 227. Dengan demikian tanggapan presentase responden untuk pernyataan no. 8 adalah  $227/250 \times 100\% = 90,8\%$



Gambar 17 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.9

Gambaran deskriptif pada gambar 17 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.9 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 11 responden yang memilih sangat setuju skor 5, 33 responden memilih setuju/skor 4, 4 responden memilih ragu –ragu/skor 3, dan 2 responden memilih tidak setuju/skor 2

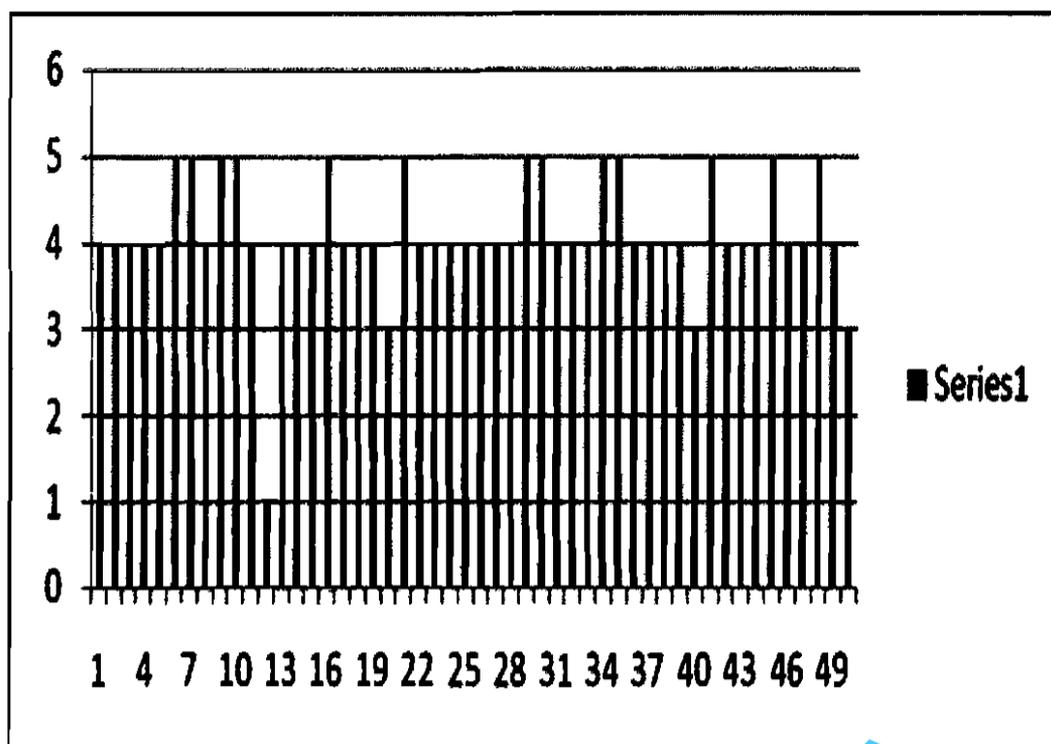
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.9 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 203. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 9 adalah  $203/250 \times 100\% = 81,2\%$



Gambar 18 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.10

Gambaran deskriptif pada Gambar 18 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.10 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 10 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 32 responden memilih setuju/skor 4, 7 responden memilih ragu – reagu/skor 3, dan 1 responden memilih sangat tidak setuju/skor 1.

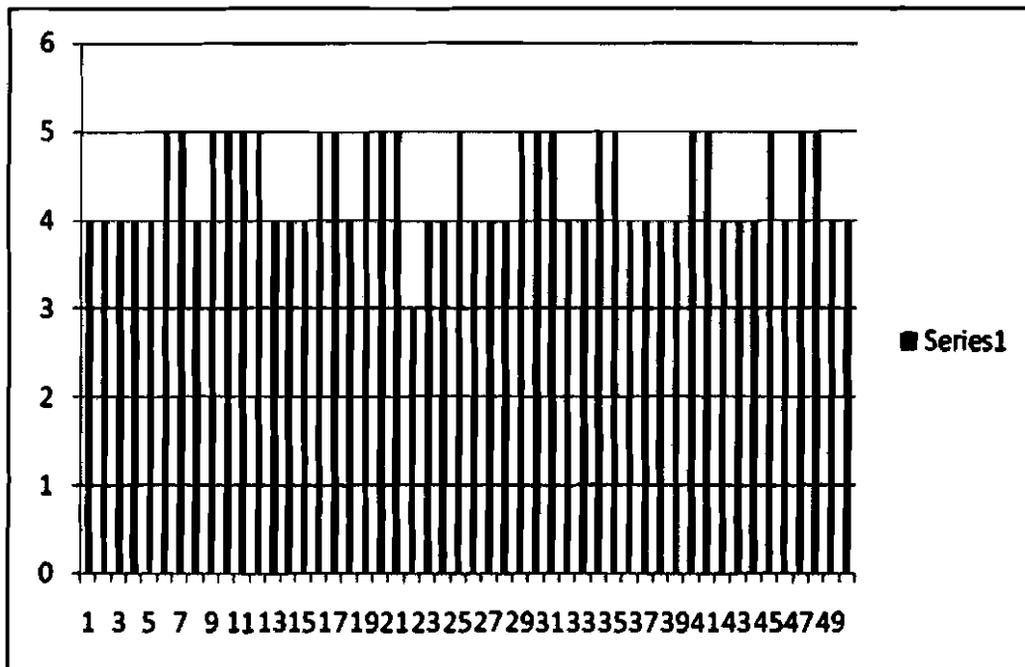
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.10 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 200. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 10 adalah  $200/250 \times 100 = 80 \%$



Gambar 19 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.11

Gambaran deskriptif pada Gambar 19 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.11 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50 . Dari grafik diatas ada 10 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 32 responden memilih setuju/skor 4, 7 responden memilih ragu – ragu/skor 3, dan 1 responden memilih sangat tidak setuju/skor 1.

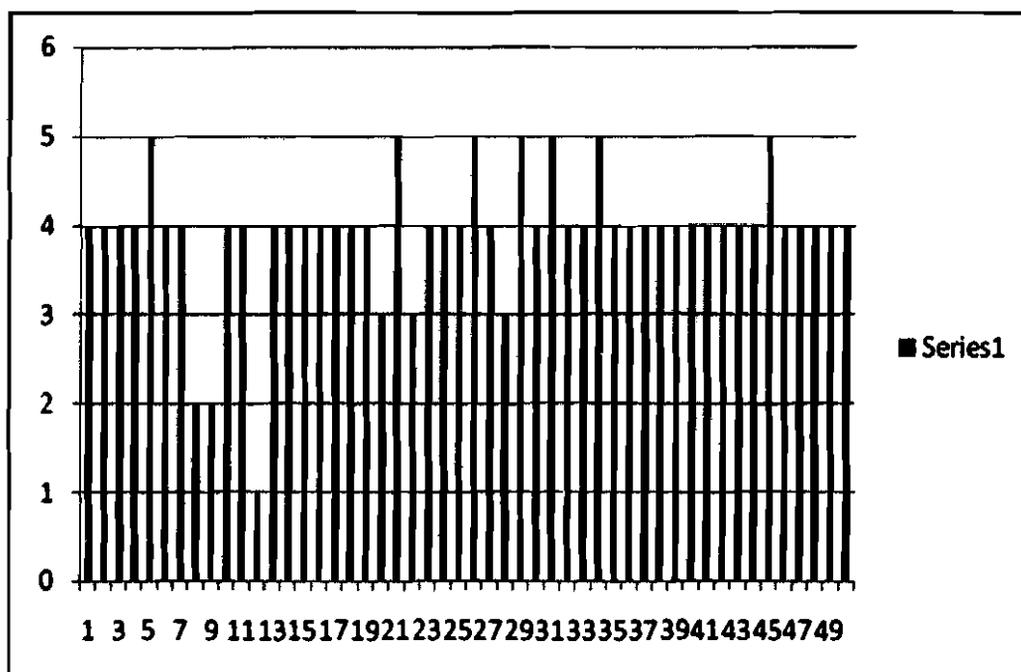
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.11 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 207. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 11 adalah  $207/250 \times 100 = 82,8 \%$



Gambar 20 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.12

Gambaran deskriptif pada Gambar 20 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.12 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 22 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 27 responden memilih setuju.skor 4, 1 responden memilih ragu - ragu/skor 3

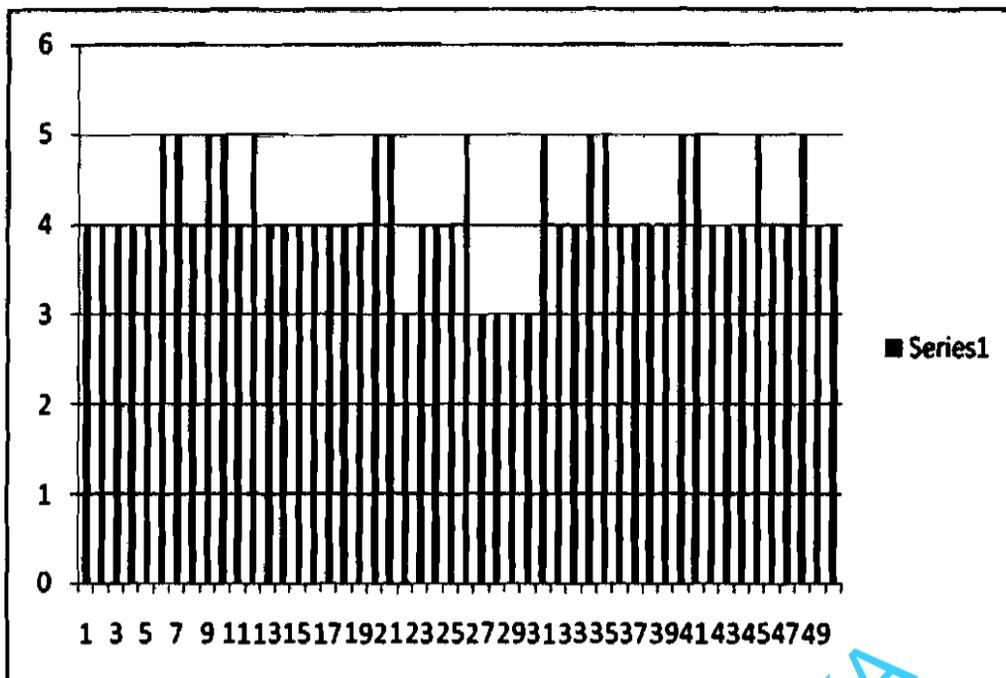
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.12 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 221. Dengan demikian tanggapan presentase responden untuk pernyataan no. 12 adalah  $221/250 \times 100 = 88,4 \%$



Gambar 21 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.13

Gambaran deskriptif pada Gambar 21 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.13 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 7 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 37 responden memilih setuju/skor 4, 3 responden memilih ragu-ragu/skor 3, 2 responden memilih tidak setuju/skor 2, 1 responden memilih sangat tidak setuju/skor 1

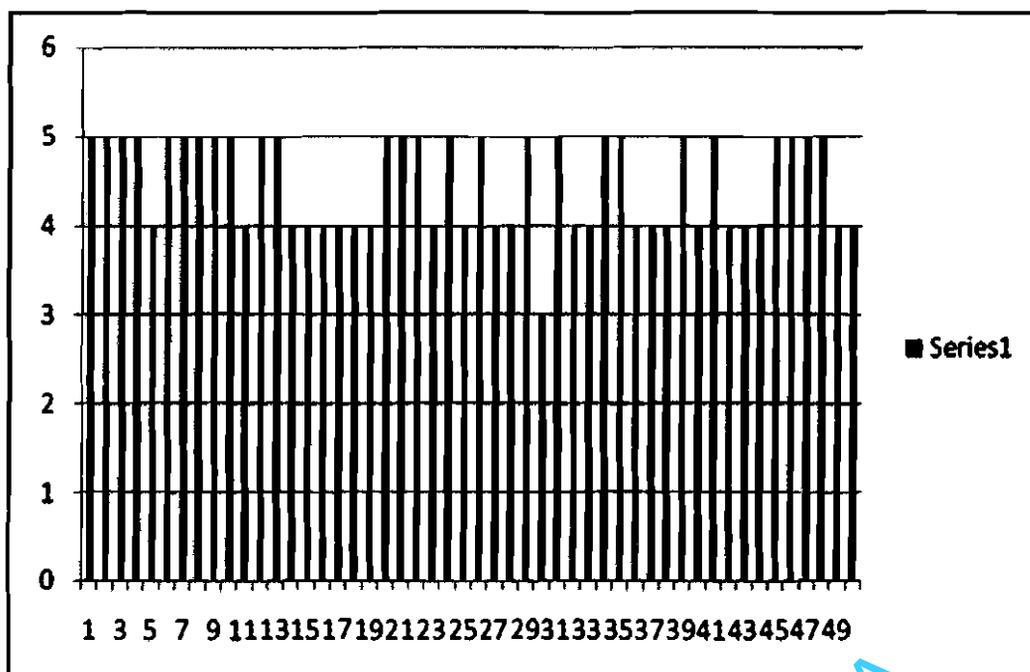
Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.13 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 197. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 13 adalah  $197/250 \times 100 = 78,8 \%$



Gambar 22 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.14

Gambaran deskriptif pada Gambar 22 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.14 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 15 responden yang memilih sangat tidak setuju/ skor 5, 30 responden memilih setuju/skor 4, 5 responden memilih ragu – ragu/skor 3

Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.14 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 210. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 14 adalah  $210/250 \times 100 = 84 \%$



Gambar 23 Grafik deskriptif jumlah responden per skor per butir dari instrument (X2) Budaya Organisasi untuk pernyataan no.15

Gambaran deskriptif pada Gambar 23 menunjukkan jumlah responden yang memilih kuesioner / pernyataan no.15 dengan pilihan skor 1 sampai 5. Nilai tertinggi kuesioner adalah 5 dengan jumlah responden 50. Dari grafik diatas ada 27 responden yang memilih sangat setuju/skor 5, 22 responden memilih setuju/skor 4, 1 responden memilih ragu – ragu /skor 3

Jumlah skor total maksimal untuk butir pernyataan no.15 adalah 250, sedangkan hasil dari kuesioner yang dipilih responden adalah 225. Dengan demikian tanggapan prosentase responden untuk pernyataan no. 15 adalah 90 %

LAMPIRAN 2 :  
DAFTAR KUESIONER

UNIVERSITAS TERBUKA

**JUDUL:**  
**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
 KINERJA GURU SMA NEGERI DI KABUPATEN TAPANULI TENGAH**

**KUESIONER PENELITIAN**

**I. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama Responden : .....

Jabatan/Pekerjaan : .....

Usia : ..... tahun

Jenis Kelamin : a. Pria                      b. Wanita

Masa Kerja : a. < 5 tahun                      b. ≥ 5 tahun

Status : a. Belum menikah      b. Sudah menikah

Jumlah tanggungan : ..... orang/ anak

Tingkat Pendidikan : .....

Gaji per bulan : a. < Rp 1.500.000      b. ≥ Rp 1.500.000

Status Pegawai : a. PNS                      b. NON PNS

**II. PETUNJUK PENILAIAN**

Pilihlah jawaban dengan memberikan tanda silang ( V ) pada salah satu kolom jawaban yang menurut anda paling sesuai.

**III. DAFTAR PERNYATAAN ( terlampir )**

**1. KINERJA GURU****KETERANGAN :****SS : Sangat Setuju****S : Setuju****KS : Kurang Setuju****TS : Tidak Setuju****STS : Sangat Tidak Setuju**

| No  | Pertanyaan  | SS | S | KS | TS | STS |
|-----|---|----|---|----|----|-----|
| 1.  | Saya senang bekerja sebagai guru  |    |   |    |    |     |
| 2.  | Saya bekerja tepat waktu  |    |   |    |    |     |
| 3.  | Saya merencanakan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di kelas              |    |   |    |    |     |
| 4.  | Saya melaksanakan pembimbingan belajar kepada siswa                     |    |   |    |    |     |
| 5.  | Pendidikan formal meningkatkan kemampuan bekerja saya.                  |    |   |    |    |     |
| 6.  | Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan                 |    |   |    |    |     |
| 7.  | Saya mengelola KBM di kelas dengan baik                                 |    |   |    |    |     |
| 8.  | Saya mempersiapkan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di kelas dengan baik |    |   |    |    |     |
| 9.  | Saya melaksanakan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di kelas dengan baik  |    |   |    |    |     |
| 10. | Saya mengadakan evaluasi dengan baik                                    |    |   |    |    |     |
| 11. | Saya mengadakan remedial kepada siswa                                   |    |   |    |    |     |
| 12. | Saya memberi penghargaan kepada siswa yang berprestasi                  |    |   |    |    |     |
| 13. | Saya menciptakan suasana belajar yang menyenangkan                      |    |   |    |    |     |
| 14. | Saya mempersiapkan materi pelajaran dengan baik                         |    |   |    |    |     |
| 15. | Saya menggunakan media pembelajaran dalam KBM                           |    |   |    |    |     |
| 16. | Saya melakukan pekerjaan dengan profesional                             |    |   |    |    |     |
| 17. | Saya loyal terhadap fungsi – fungsi Keguruan                            |    |   |    |    |     |

## 2. BUDAYA ORGANISASI

### KETERANGAN :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

KS : Kurang Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

| No  | Pertanyaan   | SS | S | KS | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|----|-----|
| 1.  | Organisasi kami menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan masyarakat  |    |   |    |    |     |
| 2.  | Organisasi kami mendorong kami agar membantu mengatasi masalah masyarakat dan lingkungan tempat kerja kami |    |   |    |    |     |
| 3.  | Organisasi kami memperhatikan lingkungan sekitar   |    |   |    |    |     |
| 4.  | Saya mengerjakan pekerjaan dinas lebih dahulu dari pekerjaan pribadi                                       |    |   |    |    |     |
| 5.  | Saya memilah – milah suatu pekerjaan yang perlu didahulukan supaya dapat selesai seluruhnya                |    |   |    |    |     |
| 6.  | Saya percaya bahwa mempersiapkan sebuah tugas sebelum mulai mengerjakannya adalah penting agar berhasil    |    |   |    |    |     |
| 7.  | Saya menggunakan seragam kerja sesuai dengan ketentuan   |    |   |    |    |     |
| 8.  | Saya minta ijin kepada atasan apabila ada kegiatan di luar kantor  |    |   |    |    |     |
| 9.  | Saya puas terhadap pemenuhan fasilitas penunjang kerja yang diberikan oleh sekolah.                        |    |   |    |    |     |
| 10. | Pemilaian hasil kerja digunakan sebagai dasar promosi jabatan ditempat saya bekerja.                       |    |   |    |    |     |
| 11  | penghargaan terhadap pegawai didasarkan pada peraturan yang berlaku  |    |   |    |    |     |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 12 | saya bekerja sesuai jam kerja kantor                    |  |  |  |  |  |
| 13 | Saya mengisi daftar hadir setiap masuk dan pulang kerja |  |  |  |  |  |
| 14 | Saya bekerja tepat waktu                                |  |  |  |  |  |
| 15 | Saya bekerja dengan ikhlas tanpa rasa paksaan           |  |  |  |  |  |

### 3. KEPEMIMPINAN

#### KETERANGAN :

**SS** : Sangat Setuju

**S** : Setuju

**KS** : Kurang Setuju

**TS** : Tidak Setuju

**STS** : Sangat Tidak Setuju

| No | Pertanyaan  | SS | S | KS | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 1. | Saya merupakan guru yang menyenangkan siswa                       |    |   |    |    |     |
| 2. | saya memberi kesempatan bagi siswa untuk bertanya                 |    |   |    |    |     |
| 3. | Saya memberikan penghargaan kepada siswa yang bekerja dengan baik |    |   |    |    |     |
| 4. | Saya membimbing siswa yang mengalami kesulitan dalam belajar      |    |   |    |    |     |
| 5. | Saya mempengaruhi siswa dalam Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)     |    |   |    |    |     |
| 6. | Saya mempengaruhi siswa untuk mencapai prestasi                   |    |   |    |    |     |
| 7. | Saya memotivasi siswa untuk berkembang / berprestasi              |    |   |    |    |     |
| 8. | Saya menerapkan visi organisasi dalam proses KBM                  |    |   |    |    |     |

LAMPIRAN 3 :  
HASIL KUESIONER

UNIVERSITAS TERBUKA

## KINEKJA GURU ( Y )

| NO<br>RESPONDEN | NO PERTANYAAN |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    | JUMLAH |
|-----------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|
|                 | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |        |
| 1               | 4             | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 71     |
| 2               | 4             | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 71     |
| 3               | 4             | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 73     |
| 4               | 5             | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 72     |
| 5               | 4             | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 74     |
| 6               | 5             | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 83     |
| 7               | 5             | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 77     |
| 8               | 5             | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 73     |
| 9               | 5             | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 82     |
| 10              | 5             | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 77     |
| 11              | 5             | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 79     |
| 12              | 5             | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 79     |
| 13              | 5             | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 76     |
| 14              | 4             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 66     |
| 15              | 4             | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 73     |
| 16              | 4             | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 70     |
| 17              | 5             | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 84     |
| 18              | 5             | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 73     |
| 19              | 5             | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 73     |
| 20              | 5             | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 82     |
| 21              | 5             | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 77     |
| 22              | 4             | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 73     |
| 23              | 4             | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 70     |
| 24              | 5             | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 72     |
| 25              | 5             | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 79     |
| 26              | 5             | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 75     |
| 27              | 4             | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 64     |
| 28              | 4             | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 64     |
| 29              | 4             | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 70     |
| 30              | 4             | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 65     |

|        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 31     | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 76   |
| 32     | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 68   |
| 33     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 82   |
| 34     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 84   |
| 35     | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 75   |
| 36     | 4   | 4   | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 65   |
| 37     | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 69   |
| 38     | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 69   |
| 39     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 68   |
| 40     | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 81   |
| 41     | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 74   |
| 42     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 68   |
| 43     | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 70   |
| 44     | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 70   |
| 45     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 83   |
| 46     | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 69   |
| 47     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 85   |
| 48     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 76   |
| 49     | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 65   |
| 50     | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 70   |
| jumlah | 231 | 216 | 216 | 215 | 224 | 215 | 210 | 216 | 220 | 215 | 208 | 217 | 216 | 217 | 209 | 218 | 221 | 3684 |

## BUDAYA ORGANISASI ( X 2 )

| NO<br>RESPONDEN | NO PERTANYAAN |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | JUMLAH |
|-----------------|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
|                 | 1             | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  |        |
| 1               | 4             | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 63     |
| 2               | 4             | 3   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 63     |
| 3               | 4             | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 61     |
| 4               | 4             | 3   | 3   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 61     |
| 5               | 4             | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 64     |
| 6               | 5             | 5   | 2   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 69     |
| 7               | 5             | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 71     |
| 8               | 5             | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 2   | 4   | 5   | 63     |
| 9               | 4             | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 5   | 68     |
| 10              | 4             | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 71     |
| 11              | 5             | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 68     |
| 12              | 5             | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 1   | 1   | 5   | 1   | 5   | 5   | 60     |
| 13              | 5             | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 67     |
| 14              | 4             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 60     |
| 15              | 5             | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 63     |
| 16              | 5             | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 67     |
| 17              | 5             | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 65     |
| 18              | 4             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 60     |
| 19              | 4             | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 64     |
| 20              | 5             | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 2   | 3   | 3   | 5   | 3   | 5   | 5   | 62     |
| 21              | 5             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 74     |
| 22              | 5             | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 5   | 61     |
| 23              | 4             | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 62     |
| 24              | 4             | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 64     |
| 25              | 5             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 68     |
| 26              | 5             | 5   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 65     |
| 27              | 3             | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 54     |
| 28              | 4             | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 57     |
| 29              | 4             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 66     |
| 30              | 5             | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 3   | 5   | 3   | 3   | 5   | 5   | 4   | 3   | 3   | 62     |
| 31              | 5             | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 68     |
| 32              | 3             | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 60     |
| 33              | 5             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 68     |
| 34              | 5             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 74     |
| 35              | 5             | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 70     |
| 36              | 4             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 60     |
| 37              | 4             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 60     |
| 38              | 4             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 60     |
| 39              | 4             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 61     |
| 40              | 4             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 61     |
| 41              | 4             | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 69     |
| 42              | 4             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 60     |
| 43              | 4             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 60     |
| 44              | 4             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 60     |
| 45              | 5             | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 74     |
| 46              | 4             | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 61     |
| 47              | 4             | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 66     |
| 48              | 3             | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 69     |
| 49              | 4             | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 57     |
| 50              | 4             | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 56     |
| jumlah          | 217           | 206 | 206 | 216 | 216 | 227 | 219 | 227 | 203 | 200 | 207 | 221 | 197 | 210 | 225 | 3197   |

## KEPEMIMPINAN ( X 1 )

| NO<br>RESPONDEN | NO PERTANYAAN |            |            |            |            |            |            |            | JUMLAH      |
|-----------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
|                 | 1             | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8          |             |
| 1               | 4             | 5          | 5          | 4          | 4          | 5          | 4          | 3          | 34          |
| 2               | 4             | 5          | 4          | 5          | 4          | 5          | 5          | 4          | 36          |
| 3               | 4             | 5          | 4          | 5          | 5          | 5          | 4          | 4          | 36          |
| 4               | 4             | 5          | 4          | 5          | 4          | 4          | 5          | 4          | 35          |
| 5               | 4             | 5          | 4          | 4          | 5          | 4          | 4          | 5          | 35          |
| 6               | 5             | 5          | 5          | 5          | 4          | 3          | 3          | 3          | 33          |
| 7               | 5             | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 40          |
| 8               | 5             | 5          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 34          |
| 9               | 5             | 5          | 5          | 4          | 4          | 5          | 5          | 1          | 34          |
| 10              | 4             | 5          | 4          | 4          | 4          | 5          | 5          | 4          | 35          |
| 11              | 4             | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 39          |
| 12              | 4             | 4          | 4          | 4          | 5          | 5          | 5          | 5          | 36          |
| 13              | 4             | 5          | 5          | 4          | 4          | 5          | 4          | 4          | 35          |
| 14              | 4             | 5          | 4          | 5          | 4          | 4          | 5          | 4          | 35          |
| 15              | 4             | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 4          | 38          |
| 16              | 4             | 5          | 5          | 5          | 4          | 5          | 5          | 4          | 37          |
| 17              | 4             | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 4          | 38          |
| 18              | 4             | 5          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 33          |
| 19              | 4             | 5          | 5          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 34          |
| 20              | 5             | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 40          |
| 21              | 5             | 4          | 4          | 5          | 5          | 4          | 5          | 5          | 37          |
| 22              | 4             | 5          | 4          | 4          | 4          | 5          | 4          | 4          | 34          |
| 23              | 4             | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 32          |
| 24              | 4             | 5          | 4          | 4          | 5          | 5          | 5          | 5          | 37          |
| 25              | 5             | 5          | 5          | 4          | 4          | 4          | 5          | 5          | 37          |
| 26              | 4             | 5          | 5          | 5          | 4          | 4          | 5          | 5          | 37          |
| 27              | 3             | 4          | 4          | 4          | 3          | 4          | 4          | 4          | 30          |
| 28              | 3             | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 31          |
| 29              | 5             | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 40          |
| 30              | 4             | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 32          |
| 31              | 4             | 5          | 5          | 5          | 5          | 4          | 4          | 5          | 37          |
| 32              | 4             | 4          | 4          | 4          | 4          | 5          | 5          | 4          | 34          |
| 33              | 4             | 5          | 5          | 5          | 4          | 4          | 5          | 4          | 36          |
| 34              | 4             | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 39          |
| 35              | 4             | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 39          |
| 36              | 4             | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 32          |
| 37              | 4             | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 5          | 4          | 33          |
| 38              | 4             | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 32          |
| 39              | 3             | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 31          |
| 40              | 4             | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 32          |
| 41              | 4             | 5          | 5          | 4          | 4          | 4          | 5          | 4          | 35          |
| 42              | 4             | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 32          |
| 43              | 4             | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 32          |
| 44              | 4             | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 32          |
| 45              | 5             | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 40          |
| 46              | 4             | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 32          |
| 47              | 5             | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 5          | 40          |
| 48              | 4             | 5          | 5          | 5          | 4          | 4          | 5          | 4          | 36          |
| 49              | 4             | 4          | 4          | 4          | 4          | 3          | 4          | 3          | 30          |
| 50              | 4             | 4          | 5          | 4          | 3          | 4          | 4          | 3          | 31          |
| <b>jumlah</b>   | <b>207</b>    | <b>232</b> | <b>223</b> | <b>221</b> | <b>214</b> | <b>219</b> | <b>225</b> | <b>208</b> | <b>1749</b> |

LAMPIRAN 4 :  
HASIL OUTPUT SPSS

UNIVERSITAS TERBUKA

```

REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPF
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X1 X2
  /PARTIALPLOT ALL
  /SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*SRESID)
  /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
  /CASEWISE PLOT(ZRESID) ALL.

```

## Regression

| Notes                  |                           |   |
|------------------------|---------------------------|---|
| Output Created         |                           | 08-Mei-2012 02:55:21  |
| Comments               |                           |   |
| Input                  | Data                      | G:\tesis bapak\SPSS\DataSet1.sav  |
|                        | Active Dataset            | DataSet1  |
|                        | Filter                    | <none>  |
|                        | Weight                    | <none>  |
|                        | Split File                | <none>  |
|                        | N of Rows in Working Data | 50  |
|                        | File                      |   |
| Missing Value Handling | Definition of Missing     | User-defined missing values are treated as missing.                         |
|                        | Cases Used                | Statistics are based on cases with no missing values for any variable used. |

UNIVERSITAS TERBUKA

|           |  |              |
|-----------|--|--------------|
| Syntax    | <pre> REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X1 X2 /PARTIALPLOT ALL /SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*SRESID) /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /CASEWISE PLOT(ZRESID) ALL. </pre> |              |
| Resources | Processor Time   | 00:00:00,780 |
|           | Elapsed Time   | 00:00:00,780 |
|           | Memory Required  | 1644 bytes   |
|           | Additional Memory Required<br>for Residual Plots   | 1624 bytes   |

[DataSet1] G:\tesis bapak\SPSS\DataSet0.sav

Descriptive Statistics

|                   | Mean    | Std. Deviation | N  |
|-------------------|---------|----------------|----|
| Kinerja Guru      | 73,6800 | 5,80795        | 50 |
| Kepemimpinan      | 34,9800 | 2,91716        | 50 |
| Budaya Organisasi | 63,3400 | 4,75699        | 50 |

## Correlations

|                     |                   | Kinerja Guru | Kepemimpinan | Budaya Organisasi |
|---------------------|-------------------|--------------|--------------|-------------------|
| Pearson Correlation | Kinerja Guru      | 1,000        | ,646         | ,688              |
|                     | Kepemimpinan      | ,646         | 1,000        | ,703              |
|                     | Budaya Organisasi | ,688         | ,703         | 1,000             |
| Sig. (1-tailed)     | Kinerja Guru      | .            | ,000         | ,000              |
|                     | Kepemimpinan      | ,000         | .            | ,000              |
|                     | Budaya Organisasi | ,000         | ,000         | .                 |
| N                   | Kinerja Guru      | 50           | 50           | 50                |
|                     | Kepemimpinan      | 50           | 50           | 50                |
|                     | Budaya Organisasi | 50           | 50           | 50                |

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

| Model | Variables Entered                            | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1     | Budaya Organisasi, Kepemimpinan <sup>a</sup> |                   | Enter  |

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

UNIVERSITAS TERBUKA

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,725 <sup>a</sup> | ,526     | ,506              | 4,08195                    |

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | Change Statistics |          |     |     |               | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
|       | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |               |
| 1     | ,526              | 26,099   | 2   | 47  | ,000          | 2,043         |

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 869,751        | 2  | 434,876     | 26,099 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 783,129        | 47 | 16,662      |        |                   |
|       | Total      | 1652,880       | 49 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized | t     | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|--------------|-------|------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta         |       |      |
|       |                   |                             |            |              |       |      |
| 1     | (Constant)        | 15,188                      | 8,131      |              | 1,868 | ,068 |
|       | Kepemimpinan      | ,640                        | ,281       | ,321         | 2,276 | ,027 |
|       | Budaya Organisasi | ,565                        | ,172       | ,463         | 3,278 | ,002 |

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | 95,0% Confidence Interval for B |             | Correlations |         |      |
|-------|-------------------|---------------------------------|-------------|--------------|---------|------|
|       |                   | Lower Bound                     | Upper Bound | Zero-order   | Partial | Part |
|       |                   |                                 |             |              |         |      |
| 1     | (Constant)        | -1,170                          | 31,546      |              |         |      |
|       | Kepemimpinan      | ,074                            | 1,205       | ,646         | ,315    | ,229 |
|       | Budaya Organisasi | ,218                            | ,912        | ,688         | ,431    | ,329 |

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | Collinearity Statistics |            |
|-------|-------------------|-------------------------|------------|
|       |                   | Tolerance               | VIF        |
|       |                   | 1                       | (Constant) |
|       | Kepemimpinan      | ,506                    | 1,976      |
|       | Budaya Organisasi | ,506                    | 1,976      |

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

| Model |              |                   | Budaya Organisasi | Kepemimpinan |
|-------|--------------|-------------------|-------------------|--------------|
| 1     | Correlations | Budaya Organisasi | 1,000             | -,703        |
|       |              | Kepemimpinan      | -,703             | 1,000        |
|       | Covariances  | Budaya Organisasi | ,030              | -,034        |
|       |              | Kepemimpinan      | -,034             | ,079         |

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

| Model | Dimension | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions |              |                   |
|-------|-----------|------------|-----------------|----------------------|--------------|-------------------|
|       |           |            |                 | (Constant)           | Kepemimpinan | Budaya Organisasi |
| 1     | 1         | 2,995      | 1,000           | ,00                  | ,00          | ,00               |
|       | 2         | ,004       | 29,076          | ,90                  | ,30          | ,04               |
|       | 3         | ,002       | 41,463          | ,10                  | ,70          | ,96               |

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Casewise Diagnostics<sup>a</sup>

| Case Number | Std. Residual | Kinerja Guru | Predicted Value | Residual |
|-------------|---------------|--------------|-----------------|----------|
| 1           | -,373         | 71,00        | 72,5222         | -1,52220 |
| 2           | -,686         | 71,00        | 73,8014         | -,80141  |
| 3           | ,080          | 73,00        | 72,6717         | ,32834   |
| 4           | -,008         | 72,00        | 72,0321         | -,03205  |
| 5           | ,067          | 74,00        | 73,7267         | ,27332   |
| 6           | 1,893         | 83,00        | 75,2719         | 7,72814  |
| 7           | -,950         | 77,00        | 80,8789         | -3,87885 |
| 8           | ,117          | 73,00        | 72,5222         | ,47780   |
| 9           | 1,630         | 82,00        | 75,3466         | 6,65341  |
| 10          | -,167         | 77,00        | 77,6808         | -,68082  |
| 11          | ,112          | 79,00        | 78,5446         | ,45539   |
| 12          | 1,689         | 79,00        | 72,1068         | 6,89322  |
| 13          | ,142          | 76,00        | 75,4213         | ,57868   |
| 14          | -1,339        | 66,00        | 71,4672         | -5,46718 |
| 15          | -,510         | 73,00        | 75,0808         | -2,08062 |
| 16          | -1,642        | 70,00        | 76,7005         | -6,70053 |
| 17          | 1,908         | 84,00        | 76,2104         | 7,78962  |
| 18          | ,689          | 73,00        | 70,1880         | 2,81203  |

|    |        |       |         |          |
|----|--------|-------|---------|----------|
| 19 | -,021  | 73,00 | 73,0871 | -,08708  |
| 20 | 1,520  | 82,00 | 75,7950 | 6,20504  |
| 21 | -,895  | 77,00 | 80,6547 | -3,65467 |
| 22 | ,394   | 73,00 | 71,3924 | 1,60755  |
| 23 | -,166  | 70,00 | 70,6781 | -,67811  |
| 24 | -,736  | 72,00 | 75,0059 | -3,00590 |
| 25 | ,425   | 79,00 | 77,2654 | 1,73460  |
| 26 | -,140  | 75,00 | 75,5708 | -,57077  |
| 27 | -,216  | 64,00 | 64,8799 | -,87989  |
| 28 | -,787  | 64,00 | 67,2141 | -3,21412 |
| 29 | -1,973 | 70,00 | 78,0545 | -8,05447 |
| 30 | -1,391 | 65,00 | 70,6781 | -5,67811 |
| 31 | -,310  | 76,00 | 77,2654 | -1,26540 |
| 32 | -,693  | 68,00 | 70,8276 | -2,82757 |
| 33 | 1,317  | 82,00 | 76,6258 | 5,37420  |
| 34 | ,506   | 84,00 | 81,9339 | 2,06612  |
| 35 | -1,145 | 75,00 | 79,8744 | -4,67437 |
| 36 | -1,114 | 65,00 | 69,5484 | -4,54836 |
| 37 | -,291  | 69,00 | 70,1880 | -1,18797 |
| 38 | -,134  | 69,00 | 69,5484 | -,54836  |
| 39 | -,361  | 68,00 | 69,4736 | -1,17363 |
| 40 | 2,667  | 81,00 | 70,1132 | 10,88678 |
| 41 | -,625  | 74,00 | 76,5511 | -2,55107 |
| 42 | -,379  | 68,00 | 69,5484 | -1,54836 |
| 43 | ,111   | 70,00 | 69,5484 | ,45164   |
| 44 | ,111   | 70,00 | 69,5484 | ,45164   |
| 45 | ,104   | 83,00 | 82,5735 | ,42652   |
| 46 | -,273  | 69,00 | 70,1132 | -1,11324 |
| 47 | 1,702  | 85,00 | 78,0545 | 6,94553  |
| 48 | -,292  | 76,00 | 77,1907 | -1,19068 |
| 49 | -,386  | 65,00 | 66,5745 | -1,57452 |
| 50 | ,821   | 70,00 | 66,6492 | 3,35075  |

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

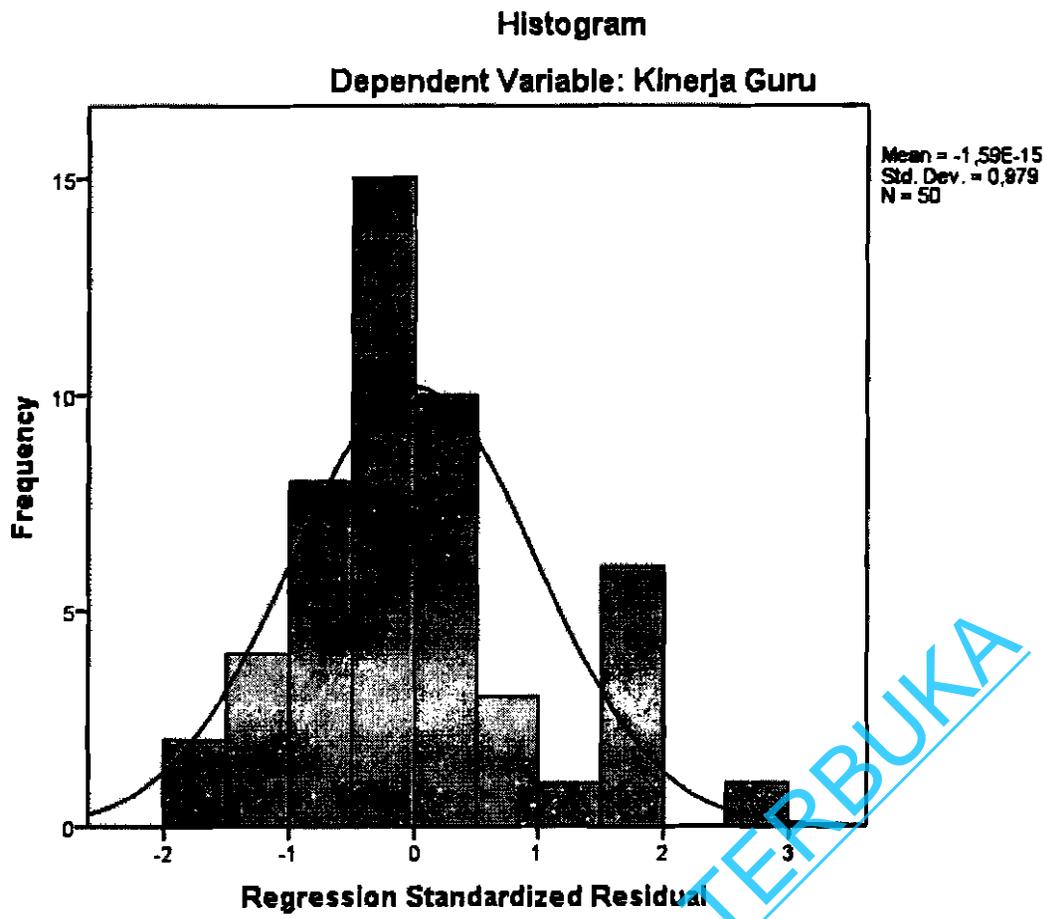
Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                                   | Minimum  | Maximum  | Mean    | Std. Deviation | N  |
|-----------------------------------|----------|----------|---------|----------------|----|
| Predicted Value                   | 64,8799  | 82,5735  | 73,6800 | 4,21308        | 50 |
| Std. Predicted Value              | -2,089   | 2,111    | ,000    | 1,000          | 50 |
| Standard Error of Predicted Value | ,577     | 1,760    | ,964    | ,266           | 50 |
| Adjusted Predicted Value          | 64,9902  | 82,5189  | 73,6492 | 4,22421        | 50 |
| Residual                          | -8,05447 | 10,88676 | ,00000  | 3,99778        | 50 |
| Std. Residual                     | -1,973   | 2,667    | ,000    | ,979           | 50 |
| Stud. Residual                    | -2,085   | 2,724    | ,004    | 1,018          | 50 |
| Deleted Residual                  | -8,99697 | 11,36050 | ,03078  | 4,32289        | 50 |
| Stud. Deleted Residual            | -2,166   | 2,937    | ,011    | 1,046          | 50 |
| Mahal. Distance                   | ,000     | 8,132    | 1,960   | 1,714          | 50 |
| Cook's Distance                   | ,000     | ,216     | ,028    | ,051           | 50 |
| Centered Leverage Value           | ,000     | ,166     | ,040    | ,035           | 50 |

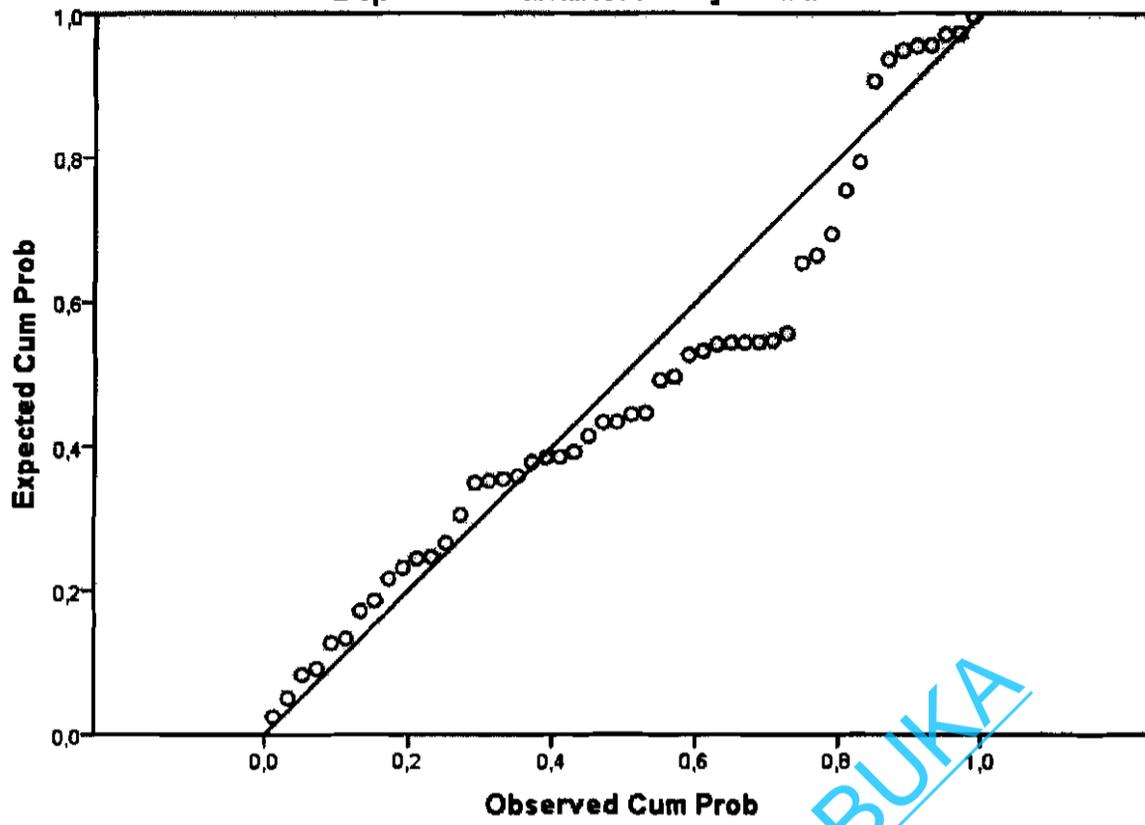
a. Dependent Variable: Kinerja Guru

UNIVERSITAS TERBUKA

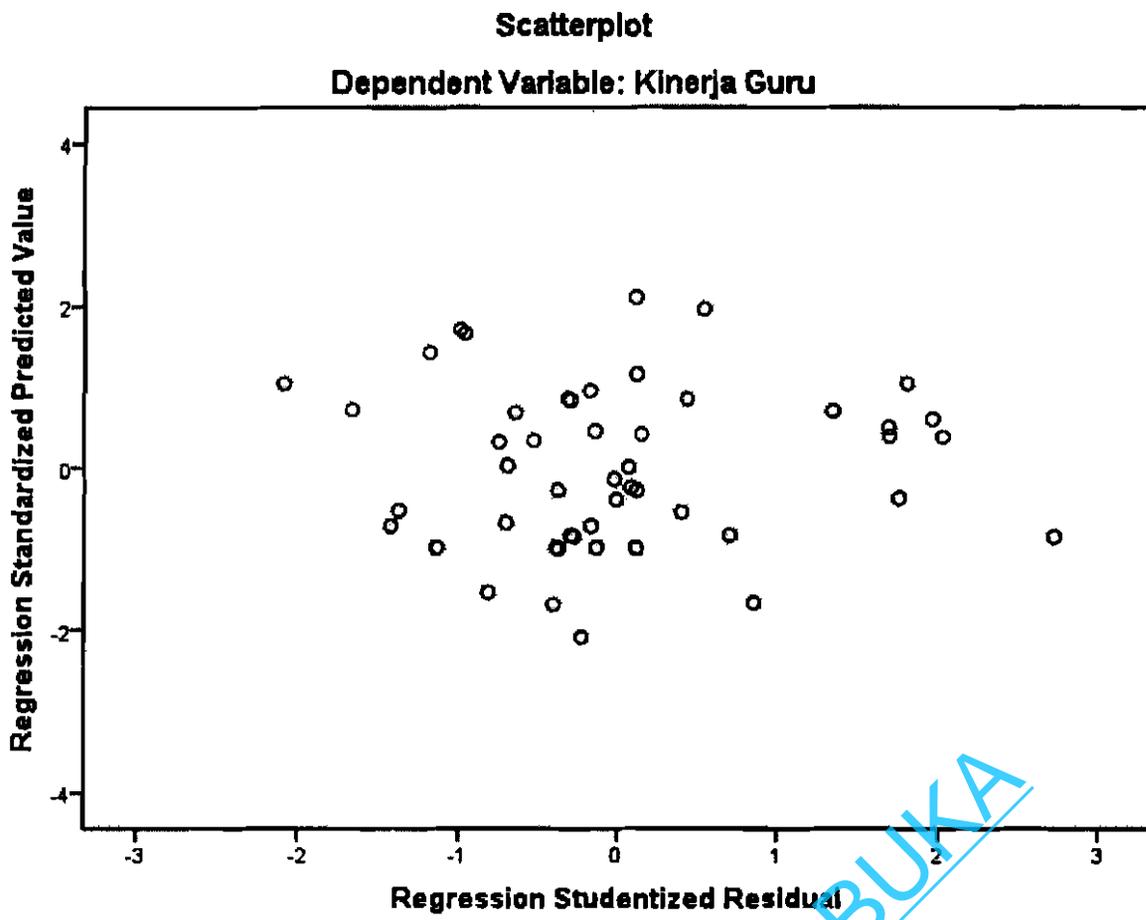
### Charts



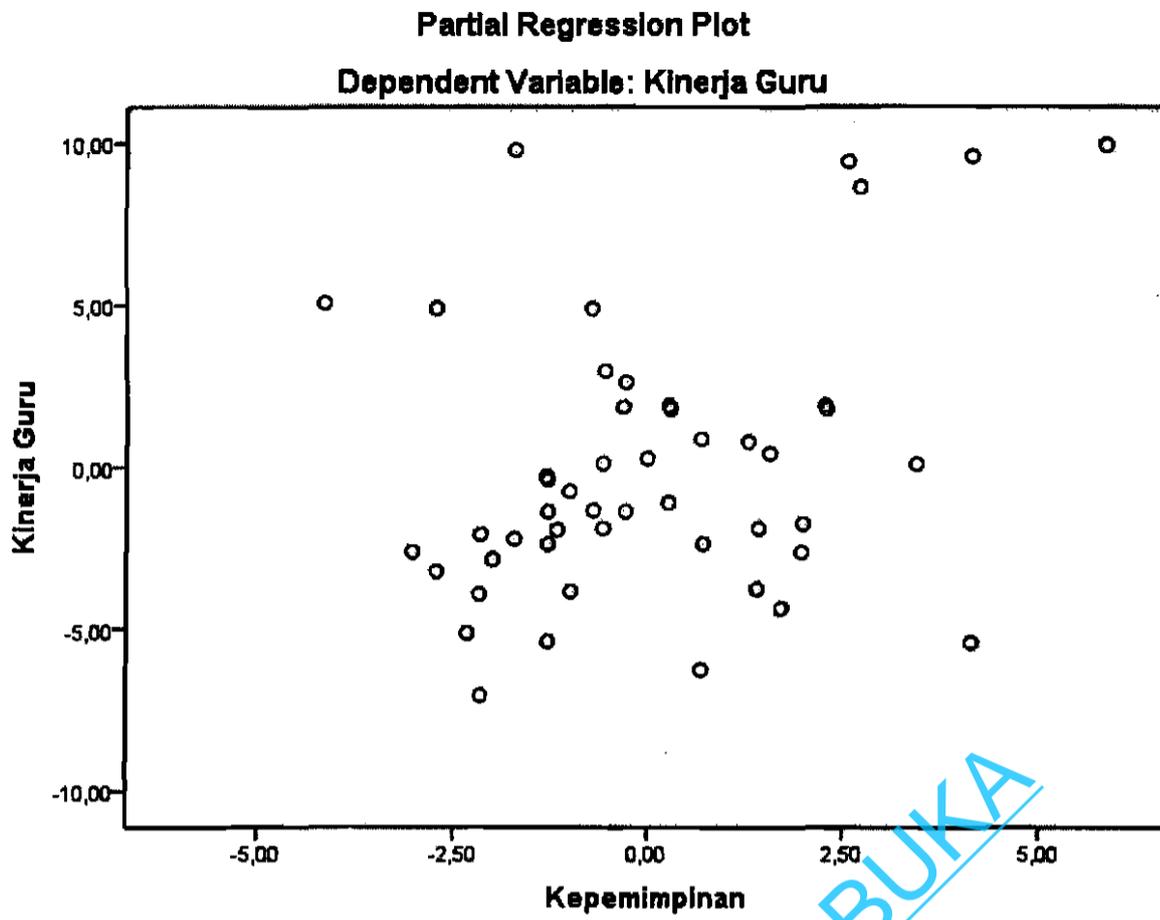
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Kinerja Guru

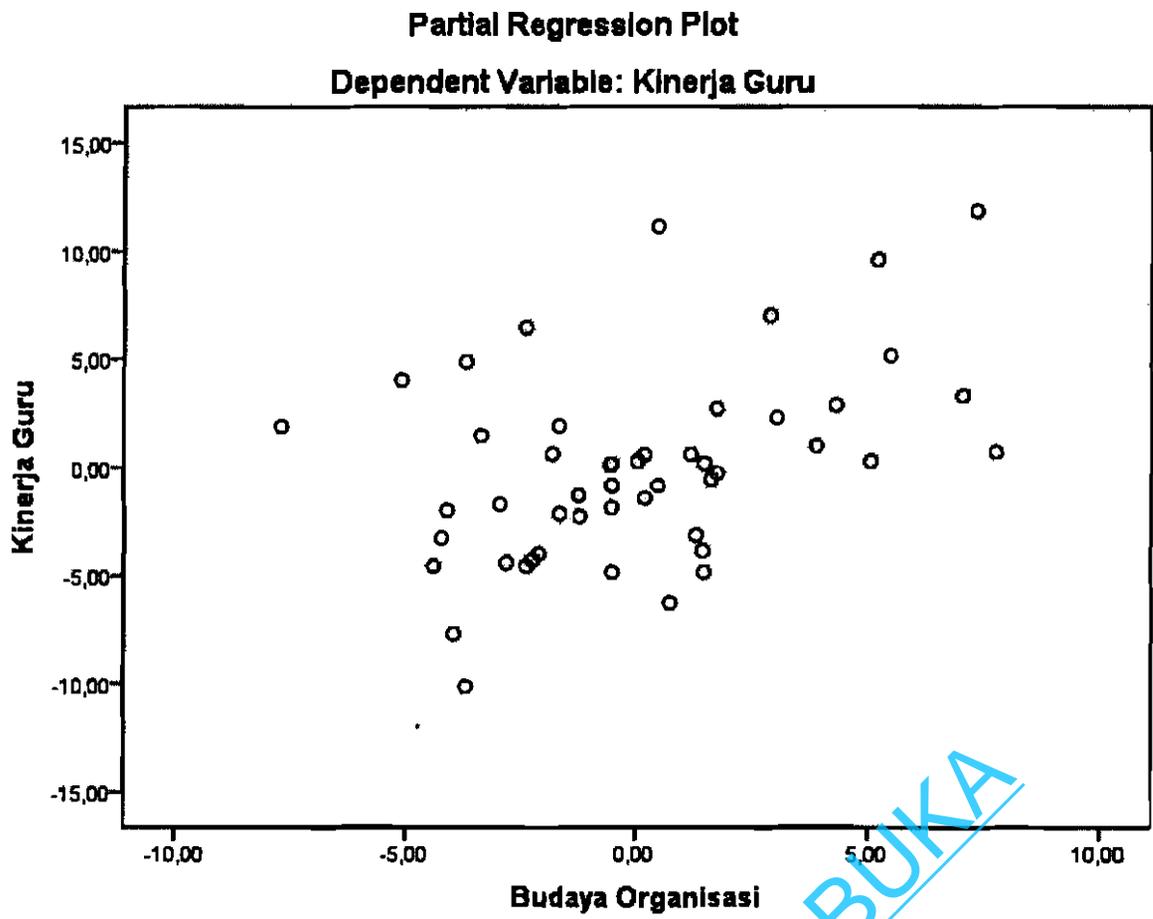


UNIVERSITAS TERBUKA



UNIVERSITAS TERBUKA





LAMPIRAN 5 :  
SURAT IJIN PENELITIAN

UNIVERSITAS TERBUKA



**PEMERINTAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH**  
**DINAS PENDIDIKAN NASIONAL**  
**SMA NEGERI 1 MATAULI PANDAN**  
**Jl. Ki Hadjar Dewantara No. 01 Pandan Tapanuli Tengah**  
 Telp / Faks : (0631) 371997/(0631) 371996  
 web site : www.sman1-mataull.sch.id



**SURAT - KETERANGAN**

Nomor : 422/41/SMAN.1-MTN/2012

Kepala SMA Negeri 1 Matauli Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Propinsi Sumatera Utara, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **SUBADI, S.Pd.**  
 NIM : 015533924  
 Program : Magister Manajemen  
 Perguruan Tinggi : Universitas Terbuka UPBJJ-UT Medan

Adalah benar telah mengadakan penelitian untuk menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul **"PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU SMA NEGERI DI TAPANULI TENGAH"** pada tanggal 9 s.d. 10 Maret 2012.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Pandan, 12 Maret 2012

KEPALA SEKOLAH,



*[Signature]*  
 Drs. SUMARTONO

PEMBINA

NIP. 19520921 197803 1 001



PEMERINTAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH  
DINAS PENDIDIKAN  
SMA NEGERI 1 TUKKA

1240817.pdf



Jl. Pendidikan No.2 Kec.Tukka-Kab. Tapanuli Tengah-Provinsi. Sumatera Utara  
Telp.(0631) 7003336,Webblog: <http://smantukka.wordpress.com> e-Mail:smantukka@gmail.com

**SURAT KETERANGAN**  
**NO. 420 / 076 a / 2012**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : JABERELLI SITUMEANG, S.Pd  
NIP : 19660509 199103 1 006  
Pangkat / Gol Ruang : Pembina, / IV a  
Jabatan : Kepala SMA Negeri 1 Tukka

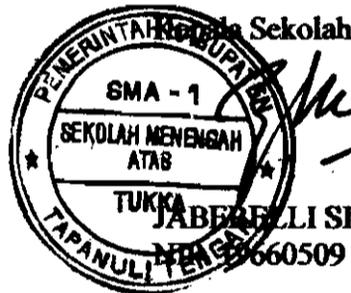
Yang ini memberikan ijin penelitian kepada :

Nama : Subadi  
NIM : 015533924  
Program : Magister Manajemen  
Perguruan Tinggi : Universitas Terbuka UPBJJ-UT Medan  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap  
Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tapanuli Tengah.

Untuk mengambil data kepada Bapak/ Ibu guru yang menjadi sampel penelitian pada hari Jumat, 29 Maret 2012 mulai pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai.

Demikian surat ijin ini dibuat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pandan, 29 Maret 2012



JABERELLI SITUMEANG, S.Pd  
NIP. 19660509 199103 1 006



**PEMERINTAH KABUPATEN TAPANULI SELATAN**  
**DINAS PENDIDIKAN DAERAH**  
**YAYASAN PENDIDIKAN MARSIPATURE HUTANA BE**  
**SMA N 2 PLUS SIPIROK**  
 Kecamatan Sipirok Telp. (0634) 41224 Tapanuli Selatan 22742



SURAT KETERANGAN

No. 420 / 297 / 2012

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Dra. Misdarwani Harahap**  
 NIP : 19570808 198403 2 004  
 Pangkat / Gol Ruang : Pembina / IV a  
 Jabatan : Kepala SMA Neg 2 Plus Sipirok

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **Subadi, S.Pd**  
 NIM :  
 Program Studi :

Mahasiswa tersebut diatas pada hari Sabtu, 03 Maret 2012, telah mengambil data dari Ibu Kepala Sekolah, guru SMA Negeri 2 Plus Sipirok Kabupaten Tapanuli selatan untuk Uji Validasi Penelitian : *“ Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Matauli Pandan “*.

Demikian Surat ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.



03 Maret 2012

Kepala Sekolah,

**Dra. Misdarwani Harahap**

19570808 198403 2 004

**CURICULUM VITAE**

Nama : Subadi, S.Pd  
Tempat Tanggal Lahir: Jombang, 30 Oktober 1968  
Pendidikan : S-1  
Pekerjaan : PNS / Guru  
Hobby / Kegemaran : Membaca, Jalan Santai

I Riwayat Pendidikan : 1. SDN Plabuhan lulus 1977 – 1983

2. SMP Negeri Plandaan 1983 - 1986

3. SMA Negeri Ploso Jombang 1986 – 1989

4. IKIP Surabaya 1989 – 1994

5. Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka

II Riwayat Pekerjaan : 1. Guru SMA Negeri 1 Matauli Pandan 1995 - sekarang

2. Guru SMP Swasta Al - Muslimin Pandan 1999 – 2012

III Riwayat Diklat : 1. Prajabnas Gol. III tahun 1997 di Rindam I Bukit Barisan

2. Diklat Pembina KIR oleh LIPI 1997

3. Diklat Auditor ISO 9001: 2008

IV Penghargaan : 1. Guru Teladan Tingkat Kabupaten Tapanuli Tengah 2003

2. Penghargaan Pembina Paskib Tapanuli Tengah

3. Penghargaan dari Pimpinan MPR RI Tahun 2009