**ARTIKEL**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, KOMUNIKASI, MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP BUDAYA KERJA YANG BERIMPLIKASI PADA KINERJA GURU SMK SE-BALAI PELAYANAN DAN PENGAWASAN PENDIDIKAN WILAYAH V DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT**

***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, COMMUNICATION, MOTIVATION AND COMPETENCY ON WORKING CULTURE EFFECTED ON TEACHER'S PERFORMANCE AT VOCATIONAL SCHOOL IN SERVICE AND SUPERVISION AREA V EDUCATION AUTHORITISE***

***WEST JAVA PROVINCE***

****

**Oleh :**

**SUDIBYO BUDI UTOMO**

**NPM. 149010031**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2020**

**ARTIKEL**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, KOMUNIKASI, MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP BUDAYA KERJA YANG BERIMPLIKASI PADA KINERJA GURU SMK SE-BALAI PELAYANAN DAN PENGAWASAN PENDIDIKAN WILAYAH V DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT.**

**Oleh :**

**SUDIBYO BUDI UTOMO**

**NPM. 149010031**

**Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana., MS. ( Promotor )**

**Dr. Atty Tri Juniarti., SE., MS. ( Co Promotor )**

**Abstrak**

Penelitian ini dilatarbelakangi belum efektif kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi guru dengan peserta didik / siswa/i masih belum efektif, motivasi kerja dan kompetensi guru yang belum optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru**.** Budaya kerja yang masih rendah dan kinerja guru yang masih perlu ditingkatkan. Lokus penelitian adalah SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V yang representatif untuk dilakukan penelitian sebagai representasi provinsi Jawa Barat. Responden (unit analisis) dalam penelitian adalah guru berstatus PNS (Pegawai Negeri Sipil) di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V. Metode pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *proportionate cluster random sampling.* Metode yang digunakan dalam penelitian ini deskriptif dan verifikatif. Teknik analisis yang digunakan adalah menggunakan *Path Analysis*. Hasil penelitian secara deskriptif menjunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah, komunikasi, motivasi, kompetensi, budaya kerja dan kinerja guru bergerak dari mulai cukup sampai dengan baik. Hasil penelitian secara verifikatif menunjukkan bahwa Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Kompetensi terhadap Budaya Kerja sebesar 77.75%. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru sebesar 85,31%. Hal ini membuktikan secara empiris bahwa budaya kerja merupakan intervening antara kepemimpinan Kepala sekolah, komunikasi, motivasi dan kompetensi dengan kinerja guru.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Kompetensi, Budaya Kerja, Kinerj**a**

***Abstract***

Sudibyo Budi Utomo. *The Influence of Principal Leadership, Communication, Motivation and Competence on Work Culture which has implications for the Performance of Junior High School Teachers in Service Centers and Regional V Education Supervision of the West Java Provincial Education Office, under* Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana., MS. *as a promoter and* Dr. Atty Tri Juniarti., SE., MS. *as a Co Promoter.*

*This research is motivated by the ineffective leadership of the principal, teacher communication with students / students is still not effective, work motivation and teacher competence are not optimal in carrying out their duties and responsibilities as a teacher. A low work culture and teacher performance that still needs to be improved. The research focus is the representative Vocational High Schools in Region V Education Supervision and Service Centers for research as a representation of West Java province. Respondents (unit of analysis) in the study were teachers with the status of PNS (Civil Servants) at Vocational High Schools in Regional Vocational Service and Education Supervision Centers. The sampling method used in this study was proportionate cluster random sampling. The method used in this research is descriptive and verification. The analysis technique used is Path Analysis. Descriptive research results indicate that the principal's leadership, communication, motivation, competence, work culture and teacher performance move from sufficient to good. The results of the research verificatively show that the influence of leadership, communication, motivation and competence on work culture is 77.75%. The influence of work culture on teacher performance is 85.31%. This proves empirically that work culture is an intervening between the principal's leadership, communication, motivation and competence with teacher performance.*

*Keywords: Leadership, Communication, Motivation, Competence, Work Culture, Performance*

**I PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Masalah**

Dalam penyelenggaraan pendidikan, baik itu pendidikan formal, informal maupun non formal, memerlukan pengelolaan atau manajemen yang baik. Tentu saja dengan manajemen yang baik, proses pendidikan akan lebih efektif apabila tujuan pendidikan tercapai secara efisien. Sekolah sebagai lembaga pendidikan, penyelenggaraan pendidikan, tempat berlangsungnya pendidikan itu sendiri. Sekolah sebagai organisasi di desain untuk dapat berkontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas hidup bagi masyarakat, bangsa dan negara. Dengan kata lain sekolah sebagai lembaga penyelenggaraan pendidikan merupakan sistem yang memiliki berbagai perangkat dan unsur-unsur yang saling berkaitan yang memerlukan pemberdayaan.

Menurut UU No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Pasal 13 Ayat 1 menyebutkan bahwa Jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, nonformal, dan informal yang dapat saling melengkapi dan memperkaya. Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan. Pendidikan informal sesungguhnya memiliki peran dan kontribusi yang sangat besar dalam keberhasilan pendidikan. Peserta didik mengikuti pendidikan di sekolah hanya sekitar 7 jam per hari, atau kurang dari 30%. Selebihnya (70%), peserta didik berada dalam keluarga dan lingkungan sekitarnya. Jika dilihat dari aspek kuantitas waktu, pendidikan di sekolah berkontribusi hanya sebesar 30% terhadap hasil pendidikan peserta didik. Selama ini, pendidikan informal terutama dalam lingkungan keluarga belum memberikan kontribusi berarti dalam mendukung pencapaian kompetensi dan pembentukan karakter peserta didik. Pendidikan harus mencerminkan proses memanusiakan manusia dalam arti mengaktualisasikan semua potensi yang dimilikinya menjadi kemampuan yang dapat dimanfaatkan dalam kehidupan sehari - hari di masyarakat luas.

Salah satu lembaga pada jalur pendidikan formal yang menyiapkan lulusannya untuk memiliki keunggulan di dunia kerja, diantaranya melalui jalur pendidikan kejuruan. Sekolah Menengah Kejuruan ( SMK ) dirancang untuk menyiapkan peserta didik atau lulusan yang siap memasuki dunia kerja dan mampu mengembangkan sikap profesional di bidangnya. Namun Sekolah Menengah Kejuruan dituntut bukan hanya sebagai penyedia tenaga kerja yang siap bekerja pada lapangan kerja yang sesuai dengan kebutuhan dunia usaha / dunia industri, tetapi juga dituntut untuk mengembangkan diri pada jalur wirausaha, agar dapat maju dalam berwirausaha walaupun dalam kondisi dan situasi apapun. Saat ini SMK sedang gencar – gencarnya digalakkan oleh pemerintah. Kebijakan ini ditempuh setelah melihat kenyataan bahwa 65 % penganggur terdidik adalah lulusan pendidikan menengah, yang dapat diartikan sebagai kurangnya keterampilan lulusan pendidikan menengah untuk masuk lapangan kerja.

Semakin banyak lulusan SMK, harus diimbangi dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Kunci pembangunan ekonomi adalah adanya sumber daya manusia yang berkualitas yaitu kreatif, inovatif, produktif, tahan banting, komunikatif, memahami pasar dan berdaya saing. Selain pemerintah dan pengusaha, Perguruan Tinggi tentu memiliki andil besar dalam melahirkan SDM semacam itu. Penyelenggaraan pendidikan seperti sekolah dan kampus mestinya tidak sekadar melahirkan para pemegang ijazah dan gelar, tapi juga generasi atau lulusan yang berkualitas dan siap bersaing di tingkat nasional dan internasional.

Dengan berlakunya pengalihan kewenangan pendidikan menengah dari kabupaten / kota ke provinsi, maka Provinsi Jawa Barat telah mengambil langkah dengan membentuk 7 balai. Balai yang dimaksud adalah, Balai Pelayanan dan Pengawasan Pendidikan Wilayah (BPPPW) diantaranya: BPPPW I Bogor, BPPPW II Karawang, BPPPW III Sukabumi, BPPPW IV Bandung, BPPPW V  Majalengka, BPPPW VI Tasikmalaya dan BPPPW VII Banjar. Untuk BPPPW V  Majalengka, meliputi wilayah kerja Kabupaten Majalengka, Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, dan Kabupaten Indramayu. BPPPW bertugas dan berfungsi sebagai menyelenggarakan sebagian kegiatan teknis operasional di bidang pelayanan dan pengawasan pendidikan serta mengendalikan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi balai pelayanan dan pengawasan pendidikan wilayah. Dalam penyelenggaraannya, tugas pokok Balai Pelayanan dan Pengawasan Pendidikan Wilayah mempunyai fungsi: penyelenggaraan penyusunan bahan kebijakan teknis pelayanan dan pengawasan pendidikan,  penyelenggaraan pelayanan dan pengawasan pendidikan meliputi pelayanan pendidikan dan pengawasan pendidikan, penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan Balai dan penyelenggaraan fungsi lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Selain itu, Balai Pelayanan dan Pengawasan Pendidikan Wilayah juga melaksanakan : pelayanan administrasi untuk menunjang penyelesaian Administrasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang berada di UPTD Satuan Pendidikan Daerah, pengawasan terhadap mutu penyelenggaraan pendidikan yang dilaksanakan pada UPTD Satuan Pendidikan Daerah, fasilitasi pengadaan sarana dan prasarana UPTD Satuan Pendidikan Daerah.

Perkembangan pembangunan manusia di wilayah Jawa Barat salah satunya dapat dilihat dari indikator IPM (Indeks Pembangunan Manusia). Untuk melihat kemajuan pembangunan manusia, terdapat dua aspek yang diperhatikan yaitu kecepatan dan status pencapaian. IPM dihitung bedasarkan rata-rata geometrik dari indeks kesehatan, indeks pengetahuan dan indeks pengeluaran. Penghitungan ketiga indeks tersebut dilakukan dengan melakukan standarisasi dengan nilai minimum dan nilai maksimum masing-masing komponen indeks. Pembangunan manusia di Jawa Barat pada tahun 2016 terus mengalami kemajuan  yang  ditandai dengan terus meningkatnya  Indeks  Pembangunan Manusia (IPM) Jawa Barat. Pada tahun 2016, IPM Jawa Barat telah mencapai 70,05. Angka ini meningkat sebesar 0,55 poin dibandingkan dengan IPM Jawa Barat pada tahun 2015 yang sebesar 69,50. (Sumber: BPS Provinsi Jawa barat, tahun 2015). Secara khusus, indeks pembangunan manusia (IPM) mengukur capaian pembangunan manusia berbasis sejumlah komponen dasar kualitas hidup. IPM dihitung berdasarkan data yang dapat menggambarkan keempat komponen yaitu angka harapan hidup yang mewakili bidang kesehatan, angka melek huruf dan rata-rata lama sekolah mengukur capaian pembangunan di bidang pendidikan, dan kemampuan daya beli masyarakat terhadap sejumlah kebutuhan pokok yang dilihat dari rata-rata besarnya pengeluaran perkapita sebagai pendekatan pendapatan yang mewakili capaian pembangunan untuk hidup layak. Untuk mengukur dimensi pengetahuan penduduk digunakan dua indikator, yaitu rata-rata lama sekolah dan angka melek huruf. Rata-rata lama sekolah menggambarkan jumlah tahun yang digunakan oleh penduduk usia 15 tahun ke atas dalam menjalani pendidikan formal. Sedangkan angka melek huruf adalah persentase penduduk usia 15 tahun ke atas yang dapat membaca dan menulis.

Pendidikan memiliki nilai yang strategis dan urgen dalam pembentukan suatu bangsa. Pendidikan itu juga berupaya untuk menjamin kelangsungan hidup bangsa tersebut. Sebab lewat pendidikanlah akan diwariskan nilai-nilai luhur yang dimiliki oleh bangsa tersebut, karena itu pendidikan tidak hanya berfungsi untuk *how to know*, dan *how to do*, tetapi yang amat penting adalah *how to be*. Pendidikan salah satunya dapat dilaksanakan melalui sekolah yang merupakan suatu lembaga yang dirancang untuk pengajaran siswa/i dibawah pengawasan guru.

Secara internal sekolah memilik perangkat guru, kurikulum, sarana dan prasarana. Sedangkan secara eksternal sekolah memiliki dan berhubungan dengan instansi lain, baik secara vertikal maupun secara horizontal. Dalam konteks pendidikan sekolah memiliki stakeholders yang meliputi Kepala Sekolah, guru, murid, masyarakat, pemerintah maupun dunia usaha. Oleh karena itu sekolah pun memerlukan pengelolaan yang akurat, agar dapat memberikan hasil yang optimal terhadap kebutuhan dan tuntutan semua pihak yang menjadi stakeholders.

Dari sudut pandang organisasi, maka sekolah sebagai suatu organisasi yang bersifat kompleks dan unik. Sekolah memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Koordinasi sekolah tidak lain adalah tanggung jawab pimpinan, yaitu kepala sekolah. Selanjutnya sering kali dianggap bahwa keberhasilan kepala sekolah adalah keberhasilan sekolah atau sebaliknya. Berdasarkan satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki dua jabatan penting untuk dapat menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh peraturan perundang-undangan. Pertama, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Kedua, kepala sekolah adalah pimpinan formal pendidikan di sekolahnya.

Peran kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi sekolah, baik guru, staf, maupun peserta didiknya. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Menurut teori manajemen sumber daya manusia, kemampuan manajerial pimpinan erat kaitannya dengan kinerja organisasi. Kinerja organisasi diawali dengan kinerja individu, dengan demikian salah satu upaya meningkatkan kinerja organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan kinerja individu.

Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Di samping itu, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja para personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional para guru.

Perkembangan SMK Negeri di Dinas Pendidikan Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V sangat pesat, sebagai gambaran jumlah SMK dapat dilihat pada tabel 1.1 di Bawah ini :

**Tabel 1.1 Jumlah SMK dan Guru PNS Se-Balai Pelayanan**

**Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Nama Sekolah** | **Guru** |
| **Kabupaten Indramayu** |
| 1 | SMKN 1 Balongan | 27 |
| 2 | SMKN 1 Indramayu | 43 |
| 3 | SMKN 2 Indramayu | 40 |
| 4 | SMKN 1 Arahan | 9 |
| 5 | SMKN 1 Widasari | 10 |
| 6 | SMKN 1 Jatibarang | 16 |
| 7 | SMKN 1 Anjatan | 4 |
| 8 | SMKN 1 Gantar | 18 |
| 9 | SMKN 1 Anjatan | 13 |
| 10 | SMKN 1 Patrol | 40 |
| 11 | SMKN 1 Cikedung | 10 |
| 12 | SMKN 1 Terisi | 2 |
| 13 | SMKN 1 Lelea | 15 |
| 14 | SMKN 1 Losarang | 30 |
| 15 | SMKN 1 Krangkeng | 29 |
| 16 | SMKN 1 Gabuswetan | 11 |
| 17 | SMKN 1 Kandanghaur | 11 |
| 18 | SMKN 1 Sindang | 28 |
| 19 | SMKN 1 Bongas | 11 |
| **Kabupaten Cirebon** |
| 20 | SMKN 1 Lemahabang | 50 |
| 21 | SMKN 1 Mundu | 64 |
| 22 | SMKN 1 Gebang | 20 |
| 23 | SMKN 1 Jamblang | 51 |
| 24 | SMKN 1 Susukan | 31 |
| 25 | SMKN 1 Kedawung | 58 |
| 26 | SMKN 1 Gunungjati | 19 |
| **Kota Cirebon** |
| 27 | SMKN 1 Cirebon | 120 |
| 28 | SMKN 2 Cirebon | 80 |
| **Kabupaten Majalengka** |
| 29 | SMKN 1 Majalengka | 106 |
| 30 | SMKN 1 Lemahsugih | 13 |
| 31 | SMKN 1 Talaga | 37 |
| **No** | **Nama Sekolah** | **Guru** |
| 32 | SMKN 1 Palasah | 39 |
| 33 | SMKN 1 Maja | 51 |
| 34 | SMKN 1 Panyingkiran | 32 |
| 35 | SMKN 1 Leuwimunding | 7 |
| 36 | SMKN 1 Malausma | 6 |
| 37 | SMKN 1 Kertajati | 10 |
| 38 | SMKN 1 Kadipaten | 51 |
| **Total** | 1212 |

 Sumber: BPPPW V 2017

Guru adalah partner bagi kepala sekolah yang tidak bisa disepelekan keberadaanya. Guru harus memiliki kualitas yang cukup memadai, karena guru merupakan salah satu komponen mikro sistem pendidikan yang sangat strategis dan banyak mengambil peran dalam proses pendidikan persekolahan (Suyanto dan Hisyam, 2000:27). Berkenaan dengan upaya peningkatan kualitas pendidikan, prioritas utama adalah pembinaan guru guna meningkatkan kinerjanya.

Sebagai studi pendahuluan untuk mengetahui kondisi variabel variabel penelitian maka dilakukan pra survey tentang kinerja guru, merupakan studi pendahuluan yang didapat melalui wawancara dengan 30 orang guru di SMK Se- BPPPW V Dinas Pendidikan Wilayah Jawa Barat, seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.2 Kinerja Guru di SMK Se-Balai Pelayanan dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **SB** | **B** | **CB** | **TB** | **STB** | **Rata – Rata** |
| 1 | Perencanaan program kegiatan pembelajaran | 4 | 3 | 14 | 7 | 2 | 3,00 |
| 2 | Pelaksanaan kegiatan pembelajaran | 3 | 7 | 10 | 10 | 0 | 3,10 |
| 3 | Evaluasi / penilaian pembelajaran | 3 | 3 | 18 | 5 | 1 | 3,07 |
| **Rata-Rata** | **3,06** |
| **Kriteria** | **Cukup Baik** |

Sumber: Hasil olah data pra survey, 2017

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, bahwa nilai kinerja guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat menunjukkan nilai sebesar 3,06 yang jika dirujuk pada kriteria penafsiran kondisi variabel penelitian (J. Supranto, 2008), maka kinerja guru tergolong kriteria cukup baik. Nilai rata-rata tertinggi ada pada dimensi pelaksanaan kegiatan pembelajaran sebesar 3,10 dan nilai rata-rata terendah terdapat pada dimensi perencanaan program kegiatan pembelajaran sebesar 3,00. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru masih harus dioptimalkan.

Berdasarkan data temuan awal hasil pra survey yang dilakukan dengan cara wawancara, kondisi guru masih harus dipotimalkan, hal ini disebabkan karena guru belum mampu mengembangkan silabus baik dalam bidang pengetahuan, keterampilan maupun sikap, termasuk perubahan kurikulum yang tidak konsisten. Kemudian masih ditemukan banyak siswa yang kurang memahami materi yang diajarkan guru, siswa yang bersikap tidak sopan baik kepada guru maupun kepada sesama temannya. Selain itu, guru mengajar hanya dengan menggunakan buku paket sebagai pegangan dan belum menambah materi ajar dari referensi lain atau dari internet dan belum menggunakan muti media pembelajaran lainnya. Penyebab lain juga karena guru belum mampu menciptakan iklim belajar yang sehat, terbukti dengan banyaknya murid yang berkeliaran di luar kelas pada saat jam belajar, serta guru belum mampu menelusuri bakat siswa dimana masih terdapat siswa yang belum mengikuti ekstrakulikuler yang telah diterapkan oleh sekolah.

Arti penting budaya organisasi sejalan dengan pendapat Robbins (2002:247) yakni, “Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain sehingga dapat diketahui bahwa budaya dapat menjadi suatu keunggulan suatu perusahaan apabila budaya tersebut dapat mendukung tujuan organisasi dan membuat organisasi dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman yang semakin cepat.

Budaya organisasi dalam penelitian ini diukur melalui dimensi inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integritas, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi. Berdasarkan data temuan awal hasil pra survey tentang budaya organisasi, merupakan studi pendahuluan yang didapat melalui wawancara dengan 30 orang guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat, seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.3 Budaya Organisasi di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **SB** | **B** | **CB** | **TB** | **STB** | **Rata – Rata** |
| 1 | Inisiatif individu | 3 | 5 | 10 | 12 | 0 | 2,97 |
| 2 | Toleransi terhadap resiko | 6 | 7 | 12 | 4 | 1 | 3,43 |
| 3 | Pengarahan | 3 | 5 | 10 | 12 | 0 | 2,97 |
| 4 | Integrasi | 5 | 2 | 18 | 5 | 0 | 3,23 |
| 5 | Dukungan manajemen | 4 | 5 | 5 | 15 | 1 | 2,87 |
| 6 | Kontrol | 3 | 3 | 3 | 20 | 1 | 2,57 |
| 7 | Identitas | 3 | 10 | 5 | 10 | 2 | 3,07 |
| 8 | Sistem imbalan | 3 | 5 | 10 | 10 | 2 | 2,90 |
| 9 | Toleransi terhadap konflik | 3 | 5 | 10 | 12 | 0 | 2,97 |
| 10 | Pola komunikasi | 6 | 7 | 12 | 4 | 1 | 3,43 |
| **Rata-Rata** | **3,04** |
| **Kriteria** | **Cukup Baik** |

Sumber: Hasil olah data pra survey, 2017

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas, bahwa nilai budaya organisasi di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat menunjukkan nilai sebesar 3,04 yang jika dirujuk pada kriteria penafsiran kondisi variabel penelitian (J. Supranto, 2008), maka budaya organisasi tergolong kriteria cukup baik. Nilai rata-rata tertinggi ada pada dimensi toleransi terhadap tindakan beresiko dan pola komunikasi sebesar 3,43 dan nilai rata-rata terendah terdapat pada dimensi kontrol sebesar 2,57. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di sekolah masih harus dioptimalkan.

Hal ini disebabkan karena mayoritas sekolah belum memiliki konsep budaya sekolah yang khas untuk diterapkan di sekolah masing-masing. Budaya organisasi yang diterapkan masih belum sepenuhnya terlaksana dengan baik, misalnya dalam penggunaan bahasa, terdapat beberapa guru menggunakan bahasa daerah di lingkungan sekolah, sehingga dapat membingungkan peserta didik yang berasal dari luar daerah. Ketaatan atas tata tertib dan peraturan serta penerapan sanksi atas pelanggaran peraturan yang terjadi masih belum terlaksana dengan baik karena belum konsisten diterapkan oleh guru. Selain itu, hubungan diantara berbagai pihak yang terkait di lingkungan sekolah masih belum harmonis, karena masing-masing memiliki latar belakang budaya yang berbeda.

Berdasarkan data temuan awal hasil pra survey tentang kepemimpinan Kepala Sekolah, merupakan studi pendahuluan yang didapat melalui wawancara dengan 30 orang guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat, seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.4 Kepemimpinan Kepala Sekolah SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **SB** | **B** | **CB** | **TB** | **STB** | **Rata – Rata** |
| 1 | Edukator | 6 | 11 | 3 | 10 | 0 | 3,43 |
| 2 | Manajer | 6 | 5 | 14 | 4 | 1 | 3,37 |
| 3 | Administrator | 5 | 3 | 12 | 10 | 0 | 3,10 |
| 4 | Supervisor | 3 | 5 | 10 | 12 | 0 | 2,97 |
| 5 | Leader | 5 | 2 | 18 | 5 | 0 | 3,23 |
| 6 | Pencipta Iklim Kerja | 4 | 5 | 5 | 15 | 1 | 2,87 |
| 7 | Wirausahawan | 3 | 3 | 3 | 20 | 1 | 2,57 |
| **Rata-Rata** | **3,08** |
| **Kriteria** | **Cukup Baik** |

Sumber: Hasil olah data pra survey, 2017

Berdasarkan Tabel 1.4 di atas, bahwa nilai kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat menunjukkan nilai sebesar 3,08 yang jika dirujuk pada kriteria penafsiran kondisi variabel penelitian (J. Supranto, 2008), maka kepemimpinan tergolong kriteria cukup baik. Nilai rata-rata tertinggi ada pada dimensi edukator sebesar 3,43 dan nilai rata-rata terendah terdapat pada dimensi wirausahawan sebesar 2,57. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah masih harus dioptimalkan. Hal ini disebabkan karena Kepala Sekolah belum mampu membimbing, mengembangkan dan memberikan fasilitas serta motivasi kepada guru, kegiatan administrasi dalam mengelola kurikulum, peserta didik, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, dokumen kearsipan serta keuangan yang belum baik.

Pentingnya komunikasi antar personal di tempat kerja adalah guna membangun dan mempertahankan hubungan kerja. Keahlian komunikasi antar personal yang memberikan kunci keberhasilan dalam berkomunikasi di tempat kerja. Komunikasi antar personal yang baik akan menciptakan kondisi dan suasana lingkungan kerja yang baik. Sehingga apabila dalam sebuah organisasi sudah terbina hubungan komunikasi yang baik dan menyenangkan akan mempengaruhi suasana hati guru tersebut, adanya hubungan yang harmonis antar guru, guru dengan Kepala Sekolah, serta guru dengan pegawai / staff, hal ini akan berdampak pada kepada budaya organisasi mereka.

Berdasarkan data temuan awal hasil pra survey tentang komunikasi, merupakan studi pendahuluan yang didapat melalui wawancara dengan 30 orang guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat, seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.5 Komunikasi Guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **SB** | **B** | **CB** | **TB** | **STB** | **Rata – Rata** |
| 1 | Komunikasi Vertikal | 6 | 11 | 3 | 10 | 0 | 3,43 |
| 2 | Komunikasi Horizontal | 6 | 5 | 14 | 4 | 1 | 3,37 |
| 3 | Komunikasi Diagonal | 5 | 3 | 12 | 10 | 0 | 3,10 |
| **Rata-Rata** | **3,30** |
| **Kriteria** | **Cukup Baik** |

Sumber: Hasil olah data pra survey, 2017

Berdasarkan Tabel 1.5 di atas, bahwa nilai komunikasi guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat menunjukkan nilai sebesar 3,30 yang jika dirujuk pada kriteria penafsiran kondisi variabel penelitian (J. Supranto, 2008), maka komunikasi tergolong kriteria cukup baik. Nilai rata-rata tertinggi ada pada dimensi komunikasi verbal vertikal sebesar 3,43 dan nilai rata-rata terendah terdapat pada dimensi komunikasi verbal diagonal sebesar 3,10. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi guru masih harus dioptimalkan.

Dalam sebuah organisasi peranan motivasi menjadi sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi dan motivasi guru merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja guru tersebut. Motivasi guru akan sangat bergantung sejauhmana organisasi dalam hal ini sekolah memberikan harapan, sehingga akan direspon secara positif oleh guru dengan menunjukkan sikap, perasaan dan tindakan yang baik sebagai anggota tersebut. Sehingga Kepala Sekolah harus juga mampu menciptakan iklim kerja yang menyenangkan agar gurunya termotivasi.

Berdasarkan data temuan awal hasil pra survey tentang motivasi, merupakan studi pendahuluan yang didapat melalui wawancara dengan 30 orang guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat,seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.6 Motivasi Guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **SB** | **B** | **CB** | **TB** | **STB** | **Rata – Rata** |
| 1 | Kebutuhan kekuasaan | 6 | 9 | 10 | 4 | 1 | 3,77 |
| 2 | Kebutuhan berprestasi | 3 | 10 | 5 | 10 | 2 | 2,40 |
| 3 | Kebutuhan berafiliasi | 3 | 5 | 10 | 10 | 2 | 2,63 |
| 4 | Kebutuhan keamanan | 6 | 10 | 9 | 4 | 1 | 3,53 |
| 5 | Kebutuhan status | 5 | 3 | 12 | 10 | 0 | 3,10 |
| **Rata-Rata** | **3,09** |
| **Kriteria** | **Cukup Baik** |

Sumber: Hasil olah data pra survey, 2017

Berdasarkan Tabel 1.6 di atas, bahwa nilai motivasi guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat menunjukkan nilai sebesar 3,09 yang jika dirujuk pada kriteria penafsiran kondisi variabel penelitian (J. Supranto, 2008), maka motivasi tergolong kriteria cukup baik. Nilai rata-rata tertinggi ada pada dimensi kebutuhan akan kekuasaan sebesar 3,77 dan nilai rata-rata terendah terdapat pada dimensi kebutuhan untuk berprestasi sebesar 2,40. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi guru masih harus dioptimalkan.

Berdasarkan data temuan awal hasil pra survey tentang kompetensi, merupakan studi pendahuluan yang didapat melalui wawancara dengan 30 orang guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat,seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.7 Kompetensi Guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **SB** | **B** | **CB** | **TB** | **STB** | **Rata – Rata** |
| 1 | Pedagogik | 5 | 7 | 13 | 4 | 1 | 3,37 |
| 2 | Kepribadian | 5 | 5 | 10 | 10 | 0 | 3,17 |
| 3 | Sosial | 3 | 5 | 10 | 10 | 2 | 2,90 |
| 4 | Profesional | 3 | 5 | 10 | 12 | 0 | 2,97 |
| **Rata-Rata** | **3,10** |
| **Kriteria** | **Cukup Baik** |

Sumber: Hasil olah data pra survey, 2017

Berdasarkan Tabel 1.7 di atas, bahwa nilai kompetensi guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat menunjukkan nilai sebesar 3,10 yang jika dirujuk pada kriteria penafsiran kondisi variabel penelitian (J. Supranto, 2008), maka kompetensi tergolong kriteria cukup baik. Nilai rata-rata tertinggi ada pada dimensi pedagogik sebesar 3,37 dan nilai rata-rata terendah terdapat pada dimensi sosial sebesar 2,90. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi guru masih harus dioptimalkan.

Berdasarkan pemikiran, fenomena serta fakta empiris yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti ingin mengkaji lebih dalam dengan judul disertasi sebagai berikut : **Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi, Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Budaya Kerja Yang Berimplikasi pada Kinerja Guru SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Dinas Pendidikan Jawa Barat**.

**II LANDASAN TEORI**

Organisasi dalam mencapai tujuannya menghadapi lingkungan yang berkembang cepat dan peran sumber daya manusia dalam organisasi sungguh dominan. Demikian juga halnya di lembaga pendidikan, pada lembaga pendidikan peranan sumber daya manusia sangatlah menentukan perjalanan lembaga itu sendiri, karena kepala sekolah, guru, pegawai, siswa/i, orang tua / wali murid berinteraksi untuk membentuk suatu budaya di lembaga itu sendiri. Dengan demikian, bagi suatu lembaga pendidikan sumber daya manusia (*human resources*) khususnya guru merupakan sumber daya yang paling penting yang perlu dibina secara terus menerus.

Dalam penelitian ini, variabel yang diteliti meliputi kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan kompetensi merupakan variabel bebas, variabel budaya kerja sebagai variabel antara, dan variabel kinerja guru sebagai variabel terikat.Adapun hubungan dan keterkaitan antar variabel yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. **Hubungan antara kepemimpinan Kepala Sekolah dengan komunikasi**

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai pemimpin pendidikan, yaitu memimpin staff (guru-guru, pegawai dan pesuruh), membina kerjasama yang harmonis antar anggota staf sehinggga dapat membangkitkan semangat kerja, motivasi kerja bagi staf yang dipimpin serta menciptakan suasana yang kondusif.

Keterkaitan hubungan antara kepemimpinan dengan komunikasi, hal ini sejalan dengan beberapa teori sebagai berikut :

Menurut Kreitner dan Angelo (2015), Kepemimpin yang efektif selalu mengintensifka komunikasi dengan bawahannya dan pihak lain yang berkaitan dengan kepentingan organisasi.

Menurut Mulyasa (2013:221), Pemimpin mempunai tugas menciptakan komnkasi internal dan eksternal yang efektif. “Komunikasi intern dan eksternal yang terbina dengan baik akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan serta memecahkan pekerjaan sekolah yang menjadi tugas bersama.”

Sedangkan Sedarmayanti (2013:74), menyatakan bahwa adanya korelasi antara kepemimpinan dengan kompetensi, dengan adanya kepemimpinan yang kuat, efektif dan dinamis akan menumbuh kembangkan kompetensi pekerja. Sedangkan Kristin, L Cullen Bryan D Edwards, Wm Camron Casper Kevin R Gue. (2014), menyatakan bahwa, terdapat hubungan yang kuat antara komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, dimana hal tersebut akan berimplikasi mempengaruhi komunikasi dalam organisasi.

1. **Hubungan antara kepemimpinan Kepala Sekolah dengan motivasi**

Keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditekankan pada perilaku yang ditampilkan pimpinan dalam suatu kelompok tetapi mampu menciptakan motivasi pegawainya. Kepala Sekolah selalu berupaya mencurahkan kemampuannya dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan. Kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah adalah kepribadian yang menjadi teladan bagi bawahannya, kemampuan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang. Faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah motivasi berprestasi. Seorang guru dapat bekerja secara professional jika pada dirinya terdapat motivasi berprestasi yang tinggi. Guru yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi biasanya akan melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat dan energik, karena ada motif-motif atau tujuan tertentu yang melatarbelakangi tindakan tersebut. Motif itulah sebagai pendorong yang memberi kekuatan kepadanya, sehingga ia mampu dan rela bekerja keras.

Menurut Kreitner dan Angelo (2015), kepemimpinan yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai keinginan dan keterampilan dalam menghasilkan tindakan yang efektif. Dalam hal ini kepemimpinan Kepala Sekolah dengan memberikan motivasi akan memberikan dampak positif bagi guru.

Menurut Sedarmayanti (2013:75), menyatakan bahwa adanya korelasi antara kepemimpinan terhadap motivasi pegawainya, dengan adanya kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang kondusif dan dinamis akan menumbuh kembangkan motivasi pegawainya.

Sedangkan Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2013:504) menyatakan bahwa ada hubungan yang kuat antara kepemimpinan yang kuat dan efektif dengan motivasi, jika kepemimp[inan semakin kuat an efektif, maka motivasi pegawai semaking meningkat.

1. **Hubungan antara kepemimpinan dengan kompetensi**

Sejauh mana Kepala Sekolah dapat mewujudkan peranannya baik secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Keterkaitan hubungan antara kepemimpinan dengan kompetensi, hal ini sejalan dengan beberapa teori sebagai berikut :

Menurut Steers dan Porter (2009), mengatakan bahwa motivasi pegawai tinggi akan mendorong pegawai untuk melaksanakan budaya organisasi dan budaya kerja yang kondusif dan dinamis. Dengan demikian motivasi yang tinggi akan meningkatkan penerapan budaya organisasi.

Menurut Anaroga dalam oleh Sasmitaningrum (2008), mengatakan bahwa dalam budaya organisasi kerkandung aspek kesadaran dan kebersamaan pimpinan dan bawahan. Bentuk peningkatan kesadaran dan kebersamaan merupakan bagian dari motivasi. Oleh karena itu motivasi mempunyai hubungan ang erat dengan budaya organisasi dan budaya kerja pegawai.

Sedangkan menurut Rivai ( 2013 ); mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat, akan menghasilkan budaya kerja yang tinggi, dan pada akhirna akan membangun dan meningkatkan motivasi kerja pegawai yang lebih meningkat.

1. **Hubungan antara komunikasi dengan motivasi**

Keberhasilan pendidikan di sekolah bukan saja ditentukan oleh kepemimpinan Kepala Sekolah, komunikasi yang efektif dan motivasi yang tinggi, hal ini sejalan dengan beberapa teori sebagai berikut :

Menurut Michael Zwell, (2006) menyatakan bahwa terdapat keterkaitan antara komunikasi ang dilaksanakan seseorang dengan motivasinya, percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, fleksibelitas, dan berinisiatif. Hal ini berarti, dengan memiliki motivasi kerja yang tinggi, akan mendorong seseorang untuk meningkatkan kemampuan komunikasinya.

Sedangkan Winardi (2015) mengatakan bahwa terdapat keterkaitan yangkuat antara komunikasi yang efektif dengan motivasi “apabila komunikasi lemah dan tidak efektif, maka motivasi karyawan akan menurun.

Mathis Robert L dan John H. Jackson (2011) mengatakan motivasi kerja seseorang yang semakin meningkat akan menyebabkan orang tersebut bertindak lebih baik dengan meningkatkan kemampuan dalam melakukan komunikasi ang efektf.

1. **Hubungan antara komunikasi dengan kompetensi**

Keberhasilan pendidikan di sekolah bukan saja ditentukan oleh kepemimpinan Kepala Sekolah, komunikasi yang efektif, dan kompetensi guru yang tinggi, hal ini sejalan dengan beberapa teori sebagai berikut : Veithzal Rivai, (2013), menyatakan bahwa organisasi perlu menciptakan proses komunikasi yang intensif bagi seluruh kepada anggotanya. Kemampuan komunkasi yang dinamis, interaktif dan efektif akan menuntut kemampuan kompetensi dari seluruh anggota organisasi. Dengan demikan komunikasi memiliki keeratan hubungan yang kuat dengan kompetensi. Salah satu kompetensi guru yaitu kompetensi social yaitu kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua / wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Hubungan komunikasi dengan kompetensi dapat dilihat dari pendapat Ariesty (2013) menyatakan bahwa komunikasi merupakan hal yang penting dan harus terjadi antara atasan dan bawahan maupun sesama karyawan suatu perusahaan. Komunikasi yang baik dan efektif akan membuat kemampuan karyawannya menjadi lebih baik.

Mulyasa (2013:221) menyatakan bahwa komunikasi intern yang terbina dengan baik akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan serta memecahkan pekerjaan sekolah yang menjadi tugas bersama. Sehingga akan memotivasi dalam berkinerja dan berkompetensi.

Berdasarkan pemikiran para ahli tersebut di atas, maka peneliti menyimpulkan terdapat hubungan yang erat diatara variabel komunikasi dengan kompetensi.

1. **Hubungan antara motivasi dengan kompetensi**

Keberhasilan pendidikan di sekolah bukan saja ditentukan oleh kepemimpinan Kepala Sekolah, komunikasi yang efektif, dan kompetensi guru yang tinggi, hal ini sejalan dengan beberapa teori sebagai berikut :

 Menurut Michael Zwell, (2006) menyatakan bahwa terdapat dua belas tipe kompetensi salah satu adalah *self management competency*, yaitu kompetensi yang berkaitan dengan motivasi diri, percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, fleksibelitas, dan berinisiatif. Hal ini berarti, dengan memiliki motivasi kerja yang tinggi, akan mendorong seseorang untuk meningkatkan kompetensinya.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2009) mengatakan motivasi kerja seseorang yang semakin meningkat akan menyebabkan orang tersebut bertindak lebih baik dengan meningkatkan kemampuan dan ketrampilan untuk mencapai suatu tujuan.

1. **Pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap budaya kerja**

Salah satu peran kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu pencipta- kan budaya kerja. Hal ini sejalan dengan beberapa teori sebagai berikut :

Hasil penelitian dari Syahril (2011) dan hasil penelitian dari Lie (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah berhubungan dengan budaya organisasi. Berdasarkan pendapat dari ahli dan hasil penelitian terdahulu, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa antara kepemimpinan kepala sekolah dengan budaya kerja terdapat pengaruh antara satu dengan lainnya.

Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja , didukung oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan,sebaga berikut

1. Wilderom & Van Den Berg (2000). *Firm Culture and Leadership as Firm Performance Predictores: A Resource-Based Perspective*
2. Heryana Masduki. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Guru dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Serta Implikasinya Pada Kompetensi Lulusan Rintisan SMA Bertaraf Internasional Di Provinsi Jawa Barat. Disertasi
3. [Maryam Al-Sada](http://www.emeraldinsight.com/author/Al-Sada%2C%2BMaryam), [Bader Al-Esmael](http://www.emeraldinsight.com/author/Al-Esmael%2C%2BBader), [Mohd. Nishat Faisal](http://www.emeraldinsight.com/author/Faisal%2C%2BMohd%2BNishat). (2017). Influence Of Organizational Culture And Leadership Style On Employee Satisfaction, Commitment And Motivation In The Educational Sector In Qatar.Jurnal ( EuroMed Journal of Business)
4. **Pengaruh komunikasi terhadap budaya kerja**

Hubungan baik antar sesama guru dan antara bawahan dengan atasan akan dapat meningkatkan budaya kerja. Sebagaimana diketahui bahwa organisasi juga dituntut untuk dinamis sesuai perkembangan zaman yang begitu komplek dan dan kompetitif. Eksistensi sumberdaya manusia semakin penting dan mempunyai peran yang sangat strategis, bahkan dapat dikatakan sebagai kunci keberhasilan organisasi.

Pengaruh komunikasi terhadap budaya kerja, didukung oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan,sebaga berikut

1. Elena Jurasaite. (2009). *Teachers workplace learning within informal context of school cultures in the united states and lithuania.* Jurnal
2. Hafiz Imran, Iqra Arif, Sadaf Cheema, M Azeem. (2014). *Relationship Between Communication, Job Satisfaction, Job Performance, Attitude Towards Work, and Organizational Commitment In Nigerian University*
3. Syahril. (2011). Analisis Pengaaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru serta dampaknya Pada Kompetensi Lulusan. (Srvei Pada SMK di Provinsi Riau). Disertasi.
4. **Pengaruh motivasi terhadap budaya kerja**

Motivasi yang kuat dapat menciptakan budaya kerja yang produktif dan dinamis, Hal ini sejalan dengan beberapa teori sebagai berikut :

Pengaruh motivasi terhadap budaya kerja , didukung oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan,sebaga berikut

1. Muhammad Amri. (2013). Pengaruh Karakteristik Individu dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Universitas Sultah Fatah.
2. Guo, Yun: Liao, Jianqiao: Liao, Shudi: Zhang, Yanhong. (2012). The Mediating Role Of Intrinsic Motivation On The Relationship Between Developmental Job Satisfaction Feedback And Employee Job Performance In A Korean Research University.
3. [Maryam Al-Sada](http://www.emeraldinsight.com/author/Al-Sada%2C%2BMaryam), [Bader Al-Esmael](http://www.emeraldinsight.com/author/Al-Esmael%2C%2BBader), [Mohd. Nishat Faisal](http://www.emeraldinsight.com/author/Faisal%2C%2BMohd%2BNishat). (2017). Influence Of Organizational Culture And Leadership Style On Employee Satisfaction, Commitment And Motivation In The Educational Sector In Qatar.Jurnal ( EuroMed Journal of Business)
4. **Pengaruh kompetensi terhadap budaya kerja**

Kompetensi yang kuat dan tinggi dapat menciptakan budaya kerja yang produktif dan dinamis, Hal ini sejalan dengan beberapa teori sebagai berikut :

Menurut Griffin (2012:13), Karyawan yang mempunyai kompetensi dan komitmen tinggi pada pekerjaannya akan cenderung menciptakan budaya kerja yang dinamis dan efektif, sehingga mampu. memberikan layanan terbaik kepada pelanggan jasa.

Sedangkan menurut Rivai (2013), terdapat delapan belas kompe-tensi yang bersifat generik / yang umum ditemui pada berbagai jenis bidang pekerjaan yang akan mendorong budaya kerja. Adapun ke delapan belas aspek kompetensi tersebut, yaitu: *achievement orientation, analytical thinking, conceptual thinking, customer service orientation, developing others, directiveness, flexibility, impact and influence, information seeking, initiative, integrity, interpersonal understanding, organizational awareness, organizational commitment, relationship building, self confidence, team leadership, teamwork and cooperation*.

Pengaruh kompetensi terhadap budaya kerja , didukung oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan,sebaga berikut

1. Milanowski, Anthony (2004). *The Relationship Between Teacher Performance Evaluation Scores and Student Achievement: Evidence From Cincinnati.* Jurnal.
2. Heryana Masduki. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Guru dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Serta Implikasinya Pada Kompetensi Lulusan Rintisan SMA Bertaraf Internasional Di Provinsi Jawa Barat. Disertasi.
3. Mizala, Alejandra. (2004). School and teacher performance incentives: the latin american experience Jurnal (International Journal of Educational Development).
4. **Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru**

Guru yang memiliki kinerja yang baik merupakan guru yang diharapkan oleh lembaga maupun siswanya untuk terus melakukan tugasnya dengan baik. Budaya kerja yang kuat dan produktif dapat kinerja guru yang tinggi, Hal ini sejalan dengan beberapa teori sebagai berikut :

Menurut Robbins (2012), menyatakan bahwa, “Salah satu fungsi budaya organisasi yaitu menciptakan budaya kerja yang dinamis dan produktif yang akan berimplikasi pada upaya peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.” Menurut Yukl (2007), menyatakan bahwa, “Budaya kerja akan meningkat apabila ada dukungan yang kuat dari budaya organisasi yang dikembangkan oleh pimpinan yang kuat dan efektif.” Menurut Rivai (2013), menyatakan bahwa, “Terdapat pengaruh dari kepemimpinan dalam upaya penciptaan budaya organisasi yang kuat yang mampu menciptakan pembentukan budaya kerja pegawai yang dinamis dan produktif. Semakin efektifnya budaya akan membentuk komitmen yang tinggi dari pegawainya terhadap organisasi.”

Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru, didukung oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan,sebaga berikut

1. Mizala, Alejandra. (2004). *School and teacher performance incentives: the latin american experience.* Jurnal
2. Carudin. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Studi Deskriptif Analitik Pada Guru SMK Se-Kabupaten Indramayu).
3. Hary Sumpeno. (2013). Pengaruh Kepribadian Dosen Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang

**III METODOLOGI PENELITIAN**

1. **Metode Yang Digunakan**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dan verifikatif. Sugiyono (2012:13) menyatakan bahwa, “Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif / statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.”

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survei. Jenis penelitian survei yang dimaksud bersifat menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis. Jenis penelitian survei ini, memfokuskan pada pengungkapan hubungan kausal antar variabel. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah causalitas. Unit analisis adalah guru PNS yang mengajar di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Metode deskriptif digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian rumusan masalah yang di tetapkan pada penelitian ini. Metode deskriptif yang digunakan pada penelitian ini untuk mengetahui dan mengkaji. Penelitian deskriptif digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang ada pada nomor satu sampai nomor tiga mengenai tanggapan responden tentang variabel-variabel yang diteliti yang meliputi kepemimpinan Kepala Sekolah, komunikasi, motivasi, kompetensi, budaya kerja dan kinerja guru. Sedangkan penelitian verifikatif digunakan untuk menjawab rumusan masalah nomor empat sampai nomor sembilan terkait seberapa besar pengaruh antar variabel yang diteliti.

1. **Tempat Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V.

1. **Populasi Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini, terdiri dari guru-guru yang berstatus PNS (Pegawai Negeri Sipil) pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V. Berdasarkan data dari Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V jumlah sekolah yang terdapat guru PNS menjadi elemen populasi dalam penelitian ini sebanyak 38 sekolah. Populasi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh guru berstatus PNS pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat sebanyak 1212 guru.

**IV HASIL PENELITIAN**

1. **Gambaran Umum Lokus Penelitian**

 SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat berada di 4 Kabupaten/Kota di Jawa Barat, yaitu Kabupaten Indramayu, Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon dan Kabupaten Majalengka. Kabupaten Indramayu merupakan wilayah dengan SMKN terbanyak dengan jumlah SMKN sebanyak 19 Sekolah, sedangkan Kota Cirebon adalah wilayah dengan jumlah SMKN paling sedikit dengan jumlah SMKN sebanyak 2 Sekolah.

 Dengan jumlah total 1212 Guru PNS yang tersebar di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat, SMKN dengan jumlah Guru PNS terbanyak ada di SMKN 1 Cirebon sebanyak 120 Orang. Sedangkan SMKN 1 Terisi adalah SMKN dengan jumlah Guru PNS paling sedikit yaitu sebanyak 2 Orang.

1. **Profil Responden**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka Karakteristik responden dapat dijelaskan berdasarkan: jenis kelamin, status marital, usia responden, pendidikan terakhir, golongan kepangkatan dan masa kerja.

1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden pria sebanyak 127 orang (42,19%) lebih sedikit dibandingkan responden wanita, dengan jumlah 174 orang (57,81%), dengan demikian Guru pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat yang berjenis kelamin pria lebih sedikit dari Guru wanita. Hal ini dapat dipahami mengingat pekerjaan profesi guru lebih cocok bagi seorang wanita, terlebih-lebih di SMK terdapat Jurusan yang menjadikan representasi pekerjaan wanita.

1. Status Marital Responden.

Responden yang kawin sebanyak 247 Guru (82,06%) lebih banyak dibandingkan responden yang Tidak kawin, dengan jumlah 54 Guru (19,94%). Hal ini dikarenakan SMK tersebut sudah berdiri lama sehingga guru-gurunya sudah lama bekerja dan sudah menikah. dengan demikian Guru yang sudah bekerja lama dan sudah menikah akan lebih mengkonsentrasikan pada pekerjaan sebagai Guru di Sekolah, hal ini mengakibatkan guru tersebut jarang untuk pindah profesi.

1. Usia Responden.

Mayoritas responden yang berusia 41 s/d 45 tahun sebanyak 85 atau sebesar 28,24%, sedangkan yang kedua yaitu responden yang berusia 46 s/d 50 tahun yaitu sebanyak 74 atau sebesar 24,58%, sedangkan yang ketiga, yaitu responden yang berusia antara 36 tahun s/d 40 tahun sebanyak 53 orang atau 17,61%, sedangkan yang terkecil responden yang berusia 25 s/d 30 tahun, yaitu sebanyak 15 atau 4,98% Dengan demikian Guru yang bekerja pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat, didominasi oleh Guru yang sudah cukup senior yang penuh pengalaman. Meskipun demikian harus di adakan regenerasi kepada Guru yang berusia lebih muda, guna menjaga kelangsungan proses pembelajaran dan kelangsungan SMK ke depan.

1. Pendidikan Terakhir Responden

Responden jenjang pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 176 Guru (58,47%) jauh lebih besar dibandingkan responden yang jenjang pendidikan Magister (S2) dengan jumlah 72 Guru (23,92%) dan Guru dengan pendidikan terakhir Doktor (S3) dengan jumlah 53 Guru (17,61%). Berdasarkan data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa Guru pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat telah memiliki tingkat pendidikan yang sesuai dengan standard. Meskipun harus terus ditingkatkan supaya lebih banyak Guru dengan pendidikan Doktor (S3).

1. Golongan/Pangkat

Mayoritas responden yang mempunyai Golongan III d sebanyak 83 Guru atau sebesar 27,57%, sedangkan yang kedua yaitu Guru dengan golongan IV a yaitu sebanyak 67 atau sebesar 22,26%, sedangkan yang ketiga, yaitu Guru dengan golongan III c sebanyak 51 Guru atau 16,94%, sedangkan yang terkecil Guru dengan golongan III a, yaitu sebanyak 15 atau 4,98% Dengan demikian Guru yang bekerja pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat, didominasi oleh Guru yang sudah cukup senior yang penuh pengalaman dan akan terus berkembang seiring dengan peningkatan golongan para Guru.

1. **Analisis Deskriptif**
	1. **Kepemimpinan pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat**

 Berdasarkan hasil analisis 7 dimensi deskriptif variabel kepemimpinan yang terdiri dari 17 pertanyaan, diperoleh nilai rata-rata, nilai standar deviasi, dan nilai rentang interval, maka dapat disimpulkan bahwa kategorinya berada pada katagori cukup baik sampai dengan baik. Hal ini berarti bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat masih bervariasi satu sama lainnya dan belum banyak SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat Utara tersebut yang menjalankan Kepemimpinan dengan efektif.

Mengingat aspek yang tertinggi adalah Sejauhmana mengelola prasarana sekolah, hal ini dapat dipahami, dikarenakan sebagai seorang Kepala Sekolah selain harus mendidik para peserta didik, ia pun harus mengelola prasarana sekolah guna mendukung proses pembelajaran. Mengingat masih terdapat dua aspek yang terendah yaitu sejauhmana kemampuan membimbing tenaga pendidik, dikarenakan proses bimbingan tenaga pendidik adalah kewajiban Dinas Pendidikan untuk membimbingnya. Sedangkan aspek yang kedua adalah sejauhmana kemampuan membimbing peserta didik, hal ini dikarenakan proses pembelajaran tidak hanya dibebankan kepada seorang Guru atau Kepala Sekolah saja melainkan kerjasama antar seluruh Guru SMK.

* 1. **Komunikasi pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat**

 Berdasarkan hasil analisis 3 dimensi deskriptif Variabel Komunikasi yang terdiri dari dengan 15 pertanyaan, diperoleh nilai Rata-rata, nilai standar deviasi, dan nilai rentang interval, maka dapat disimpulkan bahwa kategorinya berada pada katagori cukup baik sampai dengan baik. Hal ini berarti bahwa komunikasi pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat masih bervariasi satu sama lainnya dan belum banyak SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat Utara tersebut yang menjalankan komunikasi dengan efektif.

Aspek yang tertinggi adalah bagaimana tingkat kemampuan dalam menyampaikan informasi terhadap pihak lain, hal ini dapat dipahami, dikarenakan sebagai seorang Guru harus mampu memberikan informasi dengan baik kepada pihak lain. Selanjutnya terdapat dua aspek yang terrendah, terdiri dari: Kesatu ; yaitu, Bagaimana tingkat kemampuan dalam Menyelesaikan masalah pengajaran, dikarenakan Guru harus berkoordinasi dalam menyelesaikan masalah pengajaran. Kedua; yaitu : Bagaimana tingkat kemampuan dalam menyampaikan kebijakan terhadap pihak lain, hal ini dikarenakan dalam menyampaikan kebijakan menjadi kewajiban Kepala Sekolah, meski demikian seorang Guru haruslah mampu menyampaikan kebijakan dengan baik kepada pihak lain.

**3.3 Motivasi pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat**

 Berdasarkan hasil analisis 5 dimensi deskriptif variabel motivasi yang terdiri dari dengan 22 pertanyaan, diperoleh nilai rata-rata, nilai standar deviasi, dan nilai rentang interval, maka dapat disimpulkan bahwa kategorinya berada pada katagori cukup baik sampai dengan baik. Hal ini berarti bahwa motivasi pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat masih bervariasi satu sama lainnya dan belum banyak SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat Utara tersebut yang menjalankan motivasi dengan efektif dan efisien.

Aspek yang tertinggi adalah bagaimana tingkat kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang menantang, hal ini dapat dipahami, dikarenakan sebagai seorang Guru yang professional akan menyukai tantangan apapun yang diberikan kepadanya. Mengingat masih terdapat dua aspek yang terrendah, terdiri dari: Kesatu ; yaitu, Bagaimana tingkat kemampuan dalam mempengaruhi orang untuk mengubah sikap / perilaku, dikarenakan Guru SMK tidaklah menekankan pada mengubah sikap/perilaku peserta didik. Kedua; yaitu : bagaimana tingkat kemampuan dalam mengontrol aktivitas siswa, hal ini dikarenakan Guru tidak mampu untuk melakukan supervisi penuh atas keseluruhan aktivitas siswa/I tersebut.

* 1. **Kompetensi pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat**

 Berdasarkan hasil analisis 4 dimensi deskriptif variabel kompetensi yang terdiri dari 21 pertanyaan, diperoleh nilai rata-rata, nilai standar deviasi, dan nilai rentang interval, maka dapat disimpulkan bahwa kategorinya berada pada katagori cukup baik sampai dengan baik. Hal ini berarti bahwa kompetensi pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat masih bervariasi satu sama lainnya dan belum banyak SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat Utara tersebut yang menjalankan kompetensi dengan efektif dan efisien.

Mengingat aspek yang tertinggi adalah bagaimana tingkat kemampuan dalam melakukan tindakan reflektif, hal ini dapat dipahami, dikarenakan sebagai seorang Guru harus mampu mencerminkan tindakan yang baik dan menjadi teladan peserta didik. Mengingat masih terdapat dua aspek yang terrendah, terdiri dari: Kesatu ; yaitu, Bagaimana tingkat kemampuan dalam Mengetahui karakter peserta didik, dikarenakan Guru tidaklah menangani beberapa orang peserta didik saja. Kedua; yaitu : Bagaimana tingkat kemampuan dalam Bertindak obyektif, hal ini dikarenakan Guru masih bersikap tidak objektif terhadap peserta didik.

**3.5 Budaya Kerja pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat**

 Berdasarkan hasil analisis 10 dimensi deskriptif variabel budaya kerja yang terdiri dari dengan 20 pertanyaan, diperoleh nilai rata-rata, nilai standar deviasi, dan nilai rentang interval, maka dapat disimpulkan bahwa kategorinya berada pada katagori cukup baik sampai dengan baik. Hal ini berarti bahwa budaya Kerja pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat masih bervariasi satu sama lainnya dan belum banyak SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat Utara tersebut yang menjalankan budaya kerja dengan efektif dan efisien.

Mengingat aspek yang tertinggi adalah Bagaimana tingkat kemampuan dalam Alokasi imbalan atas prestasi kerja, hal ini dapat dipahami, dikarenakan sekolah telah mampu memberikan imbalan atas prestasi Guru. Mengingat masih terdapat dua aspek yang terrendah, terdiri dari: Kesatu ; yaitu, Bagaimana tingkat kemampuan Berani mengambil resiko, dikarenakan Guru belum berani mengambil resiko karena adanya kode etik profesi. Kedua; yaitu : Bagaimana tingkat kemampuan dalam Bertindak inovatif, hal ini dikarenakan Guru belum berani bertindak inovatif karena adanya kode etik profesi.

**3.6 Kinerja Guru pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat**

 Berdasarkan hasil analisis 3 dimensi deskriptif variabel kinerja guru yang terdiri dari dengan 18 pertanyaan, diperoleh nilai rata-rata, nilai standar deviasi, dan nilai rentang interval, maka dapat disimpulkan bahwa kategorinya berada pada katagori cukup baik sampai dengan baik. Hal ini berarti bahwa Kinerja Guru pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat masih bervariasi satu sama lainnya dan belum banyak SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat Utara tersebut yang menjalankan Kinerja Guru dengan efektif dan efisien.

Mengingat aspek yang tertinggi adalah bagaimana tingkat kemampuan dalam menentukan alat evaluasi, hal ini dapat dipahami, dikarenakan seorang Guru harus mampu menentukan alat evaluasi atas peserta didik. Mengingat masih terdapat dua aspek yang terrendah, terdiri dari: Kesatu ; yaitu, Bagaimana tingkat kemampuan dalam Media belajar, dikarenakan media belajar yang tersedia di Sekolah masih terbatas. Kedua; yaitu : Bagaimana tingkat kemampuan dalam Pembinaan karakter, hal ini dikarenakan Guru tidak hanya melakukan pembinaan karakter tetapi juga melakukan transfer ilmu kepada peserta didik.

1. **Analisis Verifikatif**

 Setelah dilakukan analisis terhadap instrumen penelitian dan analisis penskalaan dan analisis deskriptif, maka data yang sudah dikumpulkan selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan menguji rumusan pengujian hipotesis berdasarkan model yang telah ditentukan pada bab sebelumnya yaitu model analisis jalur atau *path analysis*. Hasil estimasi SPSS dari masing-masing variabel penelitian, perlu dijelaskan lebih lanjut. Penjelasan ini diperlukan karena masing-masing variabel diukur secara tidak langsung, tetapi dibentuk oleh sejumlah indikator yang perlu ditelaah peranannya untuk membentuk variabel-variabel tersebut. Untuk lebih jelasnya, akan dibahas dalam masing-masing hipotesis.

1. **Analisis Konstruk Variabel**

 Model analisis jalur yang akan diolah dengan menggunakan SPSS 23 diperoleh model seperti dalam Gambar 4.1 berikut ini.

*ρ*Y1X1=0.306

*r*X2X1=0.641

Kepemimpinan

Komunikasi

Motivasi

Budaya Kerja

Kinerja Guru

*ρ*ZY=0.924

*ρ*YX3=0.261

*r*X3X2=0.676

*r*X3X1 =0.759

*ρ*YX2=0.133

Kompetensi

*r*X3X4=0.864

*r*X4X2 =0.737

*r*X4X1=0.830

*ρ*YX4=0.266

**Gambar 4.1.**

**Model Analisis Jalur Secara Keseluruhan**

Berdasarkan gambar 4.1, dapat dilihat bahwa terdapat 4 variabel eksogenus yaitu Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, dan Kompetensi dan 1 Variabel Intervening yaitu Budaya Kerja serta variabel endogenus Kinerja Guru. Secara struktural model tersebut dapat dijabarkan kedalam persamaan berikut:

Y = ρYX1X1 + ρYX2X2 + ρYX3X3 +ρYX4X4+ ε1

Y = 0,306X1 + 0,133X2 + 0,261X3 +0,266X4+ 0,225ε1

 (1)

Z = ρZYY1 + ε2

Z = 0,92Y1 + 0,147ε2  (2)

Dimana :

X1 : Kepemimpinan Kepala Sekolah

X2 : Komunikasi

X3 : Motivasi

X4 : Kompetensi

Y1 : Budaya Kerja

Z : Kinerja Guru

Ε i : Pengaruh lain diluar model penelitian

ρYiXi : Koefisien Jalur Xi ke Yi

ρYZ : Koefisien Jalur Yi ke Z

1. **Koefisien Korelasi Antar Variabel Bebas (*Independent Variable*)**

Tahap pertama adalah melakukan analisis korelasi untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antara variabel. Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS didapat *output* hasil koefisien korelasi sebagai berikut:

**Tabel 4.22.**

**Hasil Nilai Koefisien Korelasi Variabel Independen**

**Substruktur 1**

 **Sumber: SPSS 23 (2020)**

 Pada tabel diatas, nilai koefisien korelasi antar variable bebas terbesar adalah korelasi antara variabel Motivasi dan Kompetensi dengan nilai korelasi sebesar 0,864 atau 86,4%, korelasi terbesar kedua adalah korelasi antara Kepemimpinan dan Kompetensi dengan nilai korelasi sebesar 0,830 atau 83,0%, korelasi terbesar ketiga adalah korelasi antara Kepemimpinan dan Motivasi dengan nilai korelasi sebesar 0,759 atau 75,9% dan korelasi terkecil adalah korelasi antara Kepemimpinan dan Komunikasi dengan nilai korelasi sebesar 0,641 atau 64,1%.

1. **Substruktur 1: Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, dan Kompetensi Terhadap Budaya Kerja**

Model struktural 1 mengambarkan hubungan antara Kepemimpinan kepala sekolah, Komunikasi, Motivasi, dan Kompetensi terhadap Budaya Kerja, yang dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut: Bahwa Kepemimpinan kepala sekolah, Komunikasi, Motivasi, dan Kompetensi Berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja baik secara parsial maupun secara simultan. Berdasarkan hasil pengolahan data program SPSS untuk model struktural 1, Sesuai dengan hipotesis yang diajukan didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.23.**

**Hasil Uji Regresi dan jalur Substruktural 1**

***Sumber: Hasil olah data SPSS (2020)***



Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.23 diatas dapat dijelaskan bahwa variabel Budaya Kerja dipengaruhi secara positif oleh Kepemimpinan dengan koefisien jalur sebesar 0,306, Komunikasi dengan koefisien jalur sebesar 0,133, Motivasi dengan koefisien jalur sebesar 0,261, dan Kompetensi dengan koefisien jalur sebesar 0,266.

Untuk koefisien jalur X1 terhadap Y sebesar 0,306 artinya jika Kepemimpinan mengalami peningkatan maka Budaya Kerja akan meningkat sebesar 0,306 satuan atau Kepemimpinan memberikan kontribusi terhadap peningkatan Budaya Kerja sebesar 0,306 satuan.

Untuk koefisien jalur X2 terhadap Y sebesar 0,133 artinya jika Komunikasi mengalami peningkatan maka Budaya Kerja akan meningkat sebesar 0,133 satuan atau Komunikasi akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan Budaya Kerja sebesar 0,133 satuan.

Untuk koefisien jalur X3 terhadap Y sebesar 0,261 artinya jika Motivasi mengalami peningkatan maka Budaya Kerja akan meningkat sebesar 0,261 satuan atau Motivasi akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan Budaya Kerja sebesar 0,261 satuan.

Untuk koefisien jalur X4 terhadap Y sebesar 0,266 artinya jika Kompetensi mengalami peningkatan maka Budaya Kerja akan meningkat sebesar 0,266 satuan atau Kompetensi akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan Budaya Kerja sebesar 0,266 satuan.

Dengan demikian hipotesis konseptual yang diajukan telah teruji dan dapat diterima. Secara lengkap model struktural untuk substruktur 1 dapat digambarkan sebagai berikut:

Kepemimpinan

0,225

0,306

0,641

Komunikasi

0,133

0,759

Budaya Kerja

0,261

Motivasi

0,676

Kompetensi

0,864

0,737

0,830

0,266

***Sumber: Hasil olah data SPSS (2020)***

**Gambar 4.2 Koefisien Jalur Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Budaya Kerja**

Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan Budaya Kerjadipengaruhi oleh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Kompetensibaik secara parsial maupun simultan. Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan SPSS dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan KompetensiTerhadap Budaya Kerjasebagai berikut:

**Tabel 4.24.**

**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Budaya Kerja**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | **Koefisien Jalur** | **Pengaruh Langsung (%)** | **Pengaruh Melalui (%)** |  | **Total** |
| **Kepemimpinan** | **Komunikasi** | **Motivasi** | **Kompe****tensi** |
| **Kepemimpinan** | 0,3059 | 9,36 |   | 2,60 | 6,07 | 6,75 | 24,78 |
| **Komunikasi** | 0,1328 | 1,76 | 2,60 |   | 2,35 | 2,60 | 9,31 |
| **Motivasi** | 0,2613 | 6,83 | 6,07 | 2,35 |   | 6,00 | 21,24 |
| **Kompetensi** | 0,2658 | 7,06 | 6,75 | 2,60 | 6,00 |   | 22,41 |
| **Total** | 17,95 | 15,42 | 7,55 | 14,41 | 15,35 | 77,75 |

 ***Sumber: Hasil olah data (2020)***

Berdasarkan pada tabel di atas dapat diketahui bahwa Budaya Kerjadipengaruhi oleh pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung variabel Kepemimpinan terhadap Budaya Kerjaadalah sebesar 9,36% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Komunikasi, Motivasi, dan Kompetensi secara berurutan adalah sebesar 2,60%; 6,07%; dan 6,75%. Pengaruh langsung variabel Komunikasi terhadap Budaya Kerjaadalah sebesar 1,76% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompetensi secara berurutan adalah sebesar 2,60%; 2,35% dan 2,60%. Pengaruh langsung variabel Motivasi terhadap Budaya Kerjaadalah sebesar 6,83% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Kepemimpinan, Komunikasi dan Kompetensi secara berurutan adalah sebesar 6,07%; 2,35% dan 6,00%. Dan pengaruh langsung variabel Kompetensi terhadap Budaya Kerjaadalah sebesar 7,06% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi secara berurutan adalah sebesar 6,75%; 2,60% dan 6,00%.

Berdasarkan hasil perhitungan total pengaruh secara parsial paling besar adalah variabel Kepemimpinan dengan total pengaruh terhadap Budaya Kerjasebesar 24,78%. Sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk meningkatkan Budaya Kerjaharuslah didukung dengan berjalannya Kepemimpinan yang baik. Meski demikian pengaruh variabel lain yang berpengaruh terhadap Budaya Kerjayang diteliti pada penelitian ini juga cukup besar yaitu Komunikasi sebesar 9,31 %, Motivasi sebesar 21,24 % dan Kompetensi sebesar 22,41 %.

1. **Pengujian Hipotesis Secara Simultan**

Pengaruh secara bersamaan variabel Kepemimpinan kepala sekolah, Komunikasi, Motivasi dan KompetensiTerhadap Budaya Kerjamenggunakan hipotesis statistik sebagai berikut:

H0 : ρ Y:X1 = ρ Y:X2 = 0 Tidak terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah ,

 ρ Y:X3 =ρY:X4 = 0 Komunikasi, Motivasi dan Kompetensi

 Terhadap Budaya Kerja

Ha Salah satu ρ YXi ≠ 0 Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi, Motivasi dan KompetensiTerhadap Budaya Kerja

Dengan kriteria uji : Tolak H0 jika Fhitung > Ftabel

Untuk menguji hipotesis tersebut maka dilihat pada tabel 4.25 berikut :

**Tabel 4.25.**

**Tabel Hasil Uji F Substruktur 1**

 ***Sumber: Hasil olah data SPSS (2020)***



Berdasarkan perhitungan SPSS diperoleh nilai Fhitung sebesar 263,524, dimana kriteria penolakan H0 jika Fhitung lebih besar daripada Ftabel dengan derajat bebas v1=k-1=3 dan v2 = 301–3=298 dan tingkat kepercayaan 95%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai Ftabel untuk F0.05,3,301 = 2,6349. Dikarenakan 263,524 lebih besar dari 2,6349, maka H0 ditolak, artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara simultan antara Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi, Motivasi dan KompetensiTerhadap Budaya Kerja, atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan KompetensiTerhadap Budaya Kerja.

1. **Pengujian Hipotesis Secara Parsial**
2. **Pengaruh Parsial Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Budaya Kerja**

Pengaruh parsial variabel KepemimpinanKepala Sekolah (X1) terhadap Budaya Kerja(Y) perlu dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

Ho : ρ YX1 = 0 : Tidak terdapat pengaruh signifikan KepemimpinanKepala Sekolah terhadap Budaya Kerja

Ha : ρ YX1 ≠ 0 : Terdapat pengaruh signifikan KepemimpinanKepala Sekolah terhadap Budaya Kerja

Kriteria uji : Tolak H0, jika thitung lebih besar dari t tabel atau t0>tabel, dengan df= 301 – 3 – 1

**Tabel 4.26.**

**Hasil Uji Parsial Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Budaya Kerja**

| **Struktural** | **Koefisien jalur** | **t-hitung** | **t-tabel** | **Kesimpulan** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ρ YX1 | 0,306  | 3,244  | 1,9680  | **H0 ditolak**, terdapat pengaruh yang siginifikan dari KepemimpinanKepala Sekolah terhadap Budaya Kerja |

***Sumber: Hasil olah data (2020)***

Untuk koefisien jalur X1 terhadap Y = 0,306, diperoleh nilai thitung sebesar 3,244 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05,301 = 1,9680, sehingga dikarenakan thitung = 3,244 lebih besar dari ttabel = 1,9680, maka H0 ditolak atau dengan kata lain KepemimpinanKepala Sekolah berpengaruh terhadap Budaya Kerjasebesar 0,306 sehingga setiap kenaikan Kepemimpinan Kepala sekolahmaka akan meningkatkan Budaya Kerjasebesar 0,306 satuan.

1. **Pengaruh Parsial Komunikasi Terhadap Budaya Kerja**

Pengaruh parsial variabel Komunikasi(X2) terhadap Budaya Kerja(Y) perlu dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

Ho : ρ YX2 = 0 : Tidak terdapat pengaruh signifikan Komunikasiterhadap Budaya Kerja

Ha : ρ YX2 ≠0 : Terdapat pengaruh signifikan Komunikasiterhadap Budaya Kerja

Kriteria uji : Tolak H0, jika thitung lebih besar dari t tabel atau t0>tabel, dengan df= 301 – 3 – 1

**Tabel 4.27.**

**Hasil Uji Parsial Komunikasi terhadap Budaya Kerja**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Struktural** | **Koefisien jalur** | **t-hitung** | **t-tabel** | **Kesimpulan** |
| ρ YX2 | 0,133  | 3,258  | 1,9680  | **H0 ditolak**, terdapat pengaruh yang siginifikan dari Komunikasiterhadap Budaya Kerja |

***Sumber: Hasil olah data (2020)***

Untuk koefisien jalur X2 terhadap Y = 0,133, diperoleh nilai thitung sebesar 3,258 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05,301 = 1,9680, sehingga dikarenakan thitung = 3,258 lebih besar dari ttabel = 1,9680, maka H0 ditolak atau dengan kata lain Komunikasiberpengaruh terhadap Budaya Kerjasebesar 0,133 sehingga setiap kenaikan Komunikasimaka akan meningkatkan Budaya Kerjasebesar 0,133 satuan.

1. **Pengaruh Parsial Motivasi Terhadap Budaya Kerja**

Pengaruh parsial variabel Motivasi(X3) terhadap Budaya Kerja(Y) perlu dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

Ho : ρ YX3 = 0 : Tidak terdapat pengaruh signifikan Motivasiterhadap Budaya Kerja

Ha : ρ YX2 ≠ 0 : Terdapat pengaruh signifikan Motivasiterhadap Budaya Kerja

Kriteria uji : Tolak H0, jika thitung lebih besar dari t tabel atau t0>tabel, dengan df= 301 – 3 – 1

**Tabel 4.28.**

**Hasil Uji Parsial Motivasi terhadap Budaya Kerja**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Struktural** | **Koefisien jalur** | **t-hitung** | **t-tabel** | **Kesimpulan** |
| ρ YX3 | 0,261  | 5,259 | 1,9680  | **H0 ditolak**, terdapat pengaruh yang siginifikan dari Motivasiterhadap Budaya Kerja |

***Sumber: Hasil olah data (2020)***

Untuk koefisien jalur X3 terhadap Y = 0,261, diperoleh nilai thitung sebesar 5,259 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05,301 = 1,9680, sehingga dikarenakan thitung = 5,259 lebih besar dari ttabel = 1,9680, maka H0 ditolak atau dengan kata lain Motivasiberpengaruh terhadap Budaya Kerjasebesar 0,261 sehingga setiap kenaikan Motivasimaka akan meningkatkan Budaya Kerjasebesar 0,261 satuan.

1. **Pengaruh Parsial Kompetensi Terhadap Budaya Kerja**

Pengaruh parsial variabel Kompetensi(X4) terhadap Budaya Kerja(Y) perlu dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

Ho : ρ YX4 = 0 : Tidak terdapat pengaruh signifikan Kompetensiterhadap Budaya Kerja

Ha : ρ YX2 ≠ 0 : Terdapat pengaruh signifikan Kompetensiterhadap Budaya Kerja

Kriteria uji : Tolak H0, jika thitung lebih besar dari t tabel atau t0>tabel, dengan df= 301 – 3 – 1

**Tabel 4.29.**

**Hasil Uji Parsial Kompetensi terhadap Budaya Kerja**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Struktural** | **Koefisien jalur** | **t-hitung** | **t-tabel** | **Kesimpulan** |
| ρ YX4 | 0,266  | 2,200  | 1,9680  | **H0 ditolak**, terdapat pengaruh yang siginifikan dari Kompetensiterhadap Budaya Kerja |

***Sumber: Hasil olah data (2020)***

Untuk koefisien jalur X4 terhadap Y = 0,266, diperoleh nilai thitung sebesar 5,259 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05,301 = 1,9680, sehingga dikarenakan thitung = 2,200 lebih besar dari ttabel = 1,9680, maka H0 ditolak atau dengan kata lain Kompetensiberpengaruh terhadap Budaya Kerjasebesar 0,266 sehingga setiap kenaikan Kompetensimaka akan meningkatkan Budaya Kerjasebesar 0,266 satuan.

1. **Substruktur 2: Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Model struktural 2 mengambarkan hubungan antara Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru, yang dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut: *Bahwa Budaya Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Guru* baik secara parsial maupun secara simultan. Berdasarkan hasil pengolahan data program SPSS untuk model struktural 2, Sesuai dengan hipotesis yang diajukan didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.30.**

**Hasil Uji Regresi Substruktural 2**

 ***Sumber: Hasil olah data SPSS (2020)***



Berd

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.30 diatas dapat dijelaskan bahwa variabel Kinerja Guru dipengaruhi secara positif oleh Budaya Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,924.

Untuk koefisien jalur Y terhadap Z sebesar 0,924 artinya jika Budaya Kerja mengalami peningkatan maka Kinerja Guru akan meningkat sebesar 0,924 satuan atau Budaya Kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kinerja sebesar 0,924 satuan.

Dengan demikian hipotesis konseptual yang diajukan telah teruji dan dapat diterima. Secara lengkap model struktural untuk substruktur 2 dapat digambarkan sebagai berikut:

0,147

Budaya Kerja

Kinerja Guru

0,924

***Sumber: Hasil olah data SPSS (2020)***

**Gambar 4.2 Koefisien Jalur Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS 23 dapat diketahui seberapa besar pengaruh dari variabel Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru seperti yang ditunjukan oleh tabel dibawah ini.

 **Tabel 4.31.**

**Tabel Koefisien Determinasi Substruktur**

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat nilai R2 dari persamaan substruktur 2 adalah sebesar 0,853 atau sebesar 85,3%. Nilai tersebut menunjukan bahwa variabel Budaya Kerja memberikan pengaruh sebesar 0,853 atau 85,3% terhadap variable Kinerja Guru.

**8.Pengujian Hipotesis Secara Parsial**

1. **Pengaruh Parsial Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Pengaruh parsial variabel Budaya Kerja (Y) terhadap Kinerja Guru(Z) perlu dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

Ho : ρ Z Y = 0 : Tidak terdapat pengaruh signifikan Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru

Ha : ρ Z Y ≠ 0 : Terdapat pengaruh signifikan Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru

Kriteria uji : Tolak H0, jika thitung lebih besar dari t tabel atau t0>tabel, dengan df= 301 – 1 – 1

**Tabel 4.32.**

**Hasil Uji Parsial Budaya Kerja terhadap Kinerja** **Guru**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Struktural** | **Koefisien jalur** | **t-hitung** | **t-tabel** | **Kesimpulan** |
| ρ Z Y | 0,924  | 17,666 | 1,9679 | **H0 ditolak**, terdapat pengaruh yang siginifikan dari Budaya Kerja terhadap KinerjaGuru |

***Sumber: Hasil olah data (2020)***

Untuk koefisien jalur Yterhadap Z = 0,924, diperoleh nilai thitung sebesar 17,666 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel atau t0.05,301 = 1,9679, sehingga dikarenakan thitung = 17,666 lebih besar dari ttabel = 1,9679, maka H0 ditolak atau dengan kata lain Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Gurusebesar 0,924 sehingga setiap kenaikan Budaya Kerja maka akan meningkatkan Kinerja Gurusebesar 0,924 satuan.

* + - 1. **Pengujian Kelayakan Model**

Hasil uji kelayakan model menunjukan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria *the goodness of an econometric* model atau karakteristik yang dapat diharapkan dan dijabarkan sebagai berikut:

1. ***Theoretical Plausability***

Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji sesuai dengan ekspektasinya dan teori manajemen SDM yang menjadi dasar pemikiran dengan kajian pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Kompetensi terhadap Budaya Kerja serta implikasinya terhadap Kinerja Guru.

**Tabel 4.33.**

**Hasil Uji Kesesuaian Model**

| **Hubungan Antar Variabel** | **Pra-estimasi** | **Pasca estimasi** | **Kesesuaian** |
| --- | --- | --- | --- |
| Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Komunikasi terhadap Budaya Kerja | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Motivasi terhadap Budaya Kerja | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Kompetensi terhadap Budaya Kerja | + | + | Sesuai |
| Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru  | + | + | Sesuai |

1. ***Accuracy of the Estimates of the Parameters***

Model penelitian ini menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signifikan. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik dari model sangat rendah (*p-value* =0,000) untuk semua hipotesisnya.

1. ***Explanatory Ability***

Model penelitian ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antar fenomena variabel manajemen yang dikaji. Standard Error (SE) lebih kecil daripada ½ kali nilai mutlak koefisien jalurnya (SE < ½ ρ)

1. **Uji Hipotesis 1**

Terdapat pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Kompetensi terhadap Budaya Kerja

*SE* Kepemimpinan = 0,078< ½ (0,306)

*SE* Komunikasi = 0,051< ½ (0,133)

*SE* Motivasi = 0,060< ½ (0,261)

*SE* Kompetensi = 0,107< ½ (0,266)

1. **Uji Hipotesis 3**

Terdapat pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru

*SE* Budaya Kerja = 0,030< ½ (0,924)

1. ***Forecasting Ability***

Model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang tinggi atas perilaku variabel terikat sebagaimana ditunjukan oleh tingginya koefisien determinasi model yang mendekati atau melebihi 50% dengan perincian sebagai berikut :

* 1. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Kompetensi terhadap Budaya Kerja sebesar 77.75%.
	2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru sebesar 85,31%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang disusun telah memenuhi kriteria kelayakan model (*the goodness of an econometric)* yang dilandasi perspektif teori yang kuat, sehingga dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu dan bagi kebijakan atau pemecahan masalah.

**V KESIMPULAN DAN SARAN**

1. **Kesimpulan**

1a. Kepemimpinan kepala sekolah di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat secara keseluruhan berada pada katagori tidak efektif menuju efektif. Adapun aspek yang tertinggi adalah mengelola prasarana sekolah. Namun demikian masih terdapat dua aspek yang rendah, yaitu kemampuan membimbing tenaga pendidik dan kemampuan membimbing peserta didik. Para *Expert* sangat sependapat dengan hasil temuan peneliti yang menyatakan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat masih belum efektif dan belum merata.

1b. Komunikasi guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat., secara keseluruhan berada pada katagori cukup baik menuju baik. Adapun aspek yang tertinggi adalah tingkat kemampuan dalam menyampaikan informasi terhadap pihak lain. Namun demikian masih terdapat dua aspek yang rendah, terdiri dari tingkat kemampuan dalam menyelesaikan masalah pengajaran, dan tingkat kemampuan dalam menyampaikan kebijakan terhadap pihak lain. Para Expert sangat sependapat dengan hasil temuan peneliti yang menyatakan bahwa komunikasi guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat.masih belum efektif dan kemampuan komunikasinya belum merata.

1c. Motivasi guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat ,secara keseluruhan berada pada katagori sedang menuju tinggi. Adapun aspek yang tertinggi adalah tingkat kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang menantang. Namun demikian masih terdapat kedua aspek yang rendah, terdiri dari : tingkat kemampuan dalam mempengaruhi orang untuk mengubah sikap / perilaku dan tingkat kemampuan dalam mengontrol aktivitas siswa. Para Expert sangat sependapat dengan hasil temuan peneliti yang menyatakan bahwa motivasi guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat masih belum tinggi dan belum merata.

1d. Kompetensi guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat.,secara keseluruhan berada pada katagori cukup tinggi sampai dengan tinggi. Adapun aspek yang tertinggi adalah tingkat kemampuan dalam melakukan tindakan reflektif. Namun demikian masih terdapat dua aspek yang rendah, terdiri dari : tingkat kemampuan dalam mengetahui karakter peserta didik dan tingkat kemampuan dalam bertindak obyektif. Para Expert sangat sependapat dengan hasil temuan peneliti yang menyatakan bahwa kompetensi guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat.masih tebatas dan

 belum merata

1. Budaya kerja guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat.secara keseluruhan berada pada katagori cukup tinggi menuju tinggi. Adapun aspek yang tertinggi adalah tingkat kemampuan dalam alokasi imbalan atas prestasi kerja. Namun demikian masih terdapat dua aspek yang rendah, terdiri dari : tingkat kemampuan berani mengambil resiko dari tingkat kemampuan dalam bertindak inovatif. Para Expert sangat sependapat dengan hasil temuan peneliti yang menyatakan bahwa budaya kerja guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat.masih belum efektif dan belum merata
2. Kondisi kinerja guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat secara keseluruhan berada pada katagori cukup baik menuju baik. Adapun aspek yang tertinggi adalah tingkat kemampuan dalam menentukan alat evaluasi. Namun demikian masih terdapat dua aspek yang rendah, terdiri dari : tingkat kemampuan dalam media belajar dan tingkat kemampuan dalam pembinaan karakter. Para Expert sangat sependapat dengan hasil temuan disertasi, menyatakan bahwa kinerja guru di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat.masih belum tinggi dan belum merata
3. Pengaruh secara parsial kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya kerjamenempati posisi terbesar. Para Expert sangat sependapat dengan hasil temuan peneliti yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap budaya kerja.
4. Pengaruh secara parsial komunikasi terhadap budaya kerja menempati posisi terendah. Para Expert sangat sependapat dengan dengan hasil temuan peneliti yang menyatakan bahwa pengaruh komunikasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap budaya kerja.
5. Pengaruh secara parsial motivasi terhadap budaya kerja menempati posisi terbesar ketiga. Para Expert sangat sependapat dengan hasil temuan peneliti yang menyatakan bahwa pengaruh motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap budaya kerja.
6. Pengaruh secara parsial dari Kompetensiterhadap budaya kerjamenempati posisi terbesar kedua. Para Expert sangat sependapat dengan hasil temuan peneliti yang menyatakan bahwa pengaruh kompetensi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap budaya kerja.
7. Pengaruh secara simultan kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi, motivasi dan kompetensiterhadap budaya kerjaSe-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat. Para Expert sependapat dengan hasil temuan peneliti yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi, motivasi dan kompetensimemberikan pengaruh yang signifikan

terhadap Budaya Kerja.

1. Pengaruh Budaya Kerjaterhadap kinerja guru SMK Se-Balai Pelayanan dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat memberikan pengaruh yang sangat signifikan. Para Expert sangat sependapat dengan hasil temuan peneliti yang menyatakan bahwa budaya kerja guru memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja guru SMK Se-Balai Pelayanan dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat.
2. **Saran**

1a Guna meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah, maka perlu adanya peningkatan dimensi - dimensi dari kepemimpinan kepala sekolah, melalui beberapa hal sebagai berikut: 1). Pemerintah sebagai *stakeholder*, harus berupaya untuk menyempurnakan kepemimpinan Kepala Sekolah. 2). Pemerintah harus secara terus menerus harus mensosialisasikan Kepemimpinan kepada seluruh Pimpinan, Guru, dan Karyawan SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat, 3). Pemerintah harus memiliki kemampuan dan keberanian untuk melakukan pembinaan, bahkan tindakan kepada Kepala Sekolah yang tidak mau menjalankan kepemimpinan.

 Adapun upaya untuk meningkatkan kedua aspek yang lemah tersebut, maka dapat dilakukan beberapa hal sebagai berikut: 1). Pemerintah harus mampu menekankan agar para Kepala Sekolah mau untuk saling memberikan masukan dan saling membimbing para tenaga pendidik. 2). Pemerintah harus mampu menekankan kepada para Kepala Sekolah untuk mau bekerja sama dalam membimbing peserta didik. 3). Pemerintah harus mampu menetapkan kebijakan dalam upaya menjaga kualitas dari kepemimpinan.

 Disamping saran tersebut di atas, maka para *Expert judgement,* menyarankan hal lain sebagai berikut : 1). Lakukan upaya dari pihak Dinas Pendidikan setempat dan pihak sekolah untuk memperbaiki dimensi- dimensi dan indikator variabel kepemimpinan Kepala Sekolah. 2). Melakukan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan aspek peningkatan peran dan fungsi kepala sekolah, 3). Peningakatan sarana prasarana yang mendukung pelaksanaan tugas kepala sekolah. 4). Pemberian penghargaan pada kepala sekolah yang memiliki prestasi kerja yang tinggi

1b.Guna meningkatkan efektivitas komunikasi, maka perlu adanya peningkatan dimensi-dimensi dari komunikasi, melalui beberapa hal sebagai berikut: 1). Pemerintah sebagai *stakeholder*, harus berupaya untuk menyempurnakan Komunikasi. 2). Pemerintah harus secara terus menerus harus mensosialisasikan Komunikasi kepada seluruh Pimpinan, Guru, dan Karyawan SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat. 3). Pemerintah harus memiliki kemampuan dan keberanian untuk melakukan pembinaan, bahkan tindakan kepada Guru yang tidak mau menjalankan komunikasi. Adapun upaya untuk meningkatkan kedua aspek yang lemah tersebut, maka dapat dilakukan beberapa hal sebagai berikut: 1). Pemerintah harus mampu menekankan agar para mampu menemukan jalan keluar sendiri dalam masalah yang dihadapinya. 2). Pemerintah harus mampu menekankan kepada para Guru untuk mampu menginformasikan kebijakan kepada pihak lain dengan jelas. 3). Pemerintah harus mampu menetapkan kebijakan dalam upaya menjaga kualitas dari komunikasi.

. Disamping saran tersebut di atas, maka para *Expert judgement,*

menyarankan hal lain sebagai berikut : 1). Lakukan upaya dari pihak sekolah untuk memperbaiki dimensi- dimensi dan indiator variabel komunikasi, 2). Peningkatan keteladanan pimpinan dalam aspek peningkatan kemampuan komunikasi dengan pihak internal dan pihak eksternal, 3). Malakukan Pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan aspek Komunikasi, 4). Pemberian penghargaan pada guru yang memiliki kemampuan komunikasi yang tinggi

1c. Guna meningkatkan penerapan dan efektivitas motivasi, maka perlu adanya peningkatan dimensi-dimensi dari motivasi, melalui beberapa hal sebagai berikut: 1). Pemerintah sebagai *stakeholder*, harus berupaya untuk menyempurnakan motivasi.2). Pemerintah harus secara terus menerus harus mensosialisasikan motivasi kepada seluruh Pimpinan, Guru, dan Karyawan SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat.3). Pemerintah harus memiliki kemampuan dan keberanian untuk melakukan pembinaan, bahkan tindakan kepada Guru yang tidak mau menjalankan Motivasi.

 Adapun upaya untuk meningkatkan kedua aspek yang lemah tersebut, maka dapat dilakukan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pemerintah harus mampu menekankan agar para Guru setidaknya

mampu untuk mengubah serta mengarahkan perilaku peserta didik sesuai dengan pedoman pembelajaran. 2). Pemerintah harus mampu menekankan kepada para Guru untuk tetap mengawasi aktivitas peserta didik didalam maupun diluar jam pelajaran,3). Pemerintah harus mampu menetapkan kebijakan dalam upaya menjaga kualitas dari Motivasi.

. Disamping saran tersebut di atas, maka para Expert judgment, menyarankan hal lain sebagai berikut : 1). Lakukan upaya dari pihak sekolah untuk memperbaiki dimensi- dimensi dan indiator variabel motivasi, 2). Peningkatan keteladanan pimpinan dalam aspek peningkatan motivasi, 3). Malakukan Pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan aspek motivasi, 4). Pemberian penghargaan pada guru yang memiliki motivasi yang tinggi.

1d.Guna meningkatkan penerapan dan efektivitas Kompetensi, maka perlu adanya peningkatan dimensi-dimensi dari Kompetensi, melalui

 beberapa hal sebagai berikut: 1). Pemerintah sebagai *stakeholder*, harus berupaya untuk menyempurnakan Kompetensi.2). Pemerintah

harus secara terus menerus harus mensosialisasikan Kompetensi kepada seluruh Pimpinan, dan Guru, SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat. 3). Pemerintah harus memiliki kemampuan dan keberanian untuk melakukan pembinaan, bahkan tindakan kepada Guru yang tidak mau menjalankan kompetensi.

Adapun upaya untuk meningkatkan kedua aspek yang lemah tersebut, maka dapat dilakukan beberapa hal sebagai berikut: 1) Pemerintah harus mampu menekankan agar para Guru setidaknya mampu untuk membaca dan mengerti karakteristik peserta didik. 2). Pemerintah harus mampu menekankan kepada para Guru untuk selalu bertindak objektif.3). Pemerintah harus mampu menetapkan kebijakan dalam upaya menjaga kualitas dari kompetensi.

Disamping saran tersebut di atas, maka para *Expert judgement,* menyarankan hal lain sebagai berikut : 1).Lakukan upaya dari pihak sekolah untuk memperbaiki dimensi- dimensi dan indiator variabel kompetensi, 2). Peningkatan keteladanan pimpinan dalam aspek kompetensi, 3). Melakukan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan aspek kompetensi, 4). Pemberian penghargaan pada guru yang memiliki kompetensi yang relevan dan tinggi

2. Guna meningkatkan penerapan dan efektivitas Budaya Kerja, maka perlu adanya peningkatan dimensi-dimensi dari Budaya Kerja, melalui

 beberapa hal sebagai berikut: 1). Pemerintah sebagai *stakeholder*, harus berupaya untuk menyempurnakan Budaya Kerja. 2). Pemerintah

harus secara terus menerus harus mensosialisasikan Budaya Kerja kepada seluruh Kepala Sekolah, Guru, dan Karyawan SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat. 3). Pemerintah harus memiliki kemampuan dan keberanian untuk melakukan pembinaan, bahkan tindakan kepada Guru yang tidak mau menjalankan Budaya Kerja.

 Adapun upaya untuk meningkatkan kedua aspek yang lemah

 tersebut, maka dapat dilakukan beberapa hal sebagai berikut: 1). Pemerintah harus mampu menekankan agar para Guru mampu untuk mengambil resiko selama tidak keluar dari etika profesi. 2). Pemerintah harus mampu menekankan kepada para Guru mampu untuk bertindak inovatif selama tidak keluar dari etika profesi. 3). Pemerintah harus mampu menetapkan kebijakan dalam upaya menjaga kualitas dari Budaya Kerja.

. Disamping saran tersebut di atas, maka para Expert judgment, menyarankan hal lain sebagai berikut : 1). Lakukan upaya dari pihak sekolah untuk memperbaiki dimensi- dimensi dan indiator variabel budaya kerja guru, 2). Peningkatan keteladanan pimpinan dalam aspek budaya kerjanya, 3). Malakukan Pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan aspek Budaya kerja, 4). Pemberian penghargaan pada guru yang memiliki budaya kerja yang Tinggi atau produktif.

3. Guna meningkatkan penerapan dan efektivitas Kinerja Guru, maka perlu adanya peningkatan dimensi-dimensi dari Kinerja Guru, melalui beberapa hal sebagai berikut: 1). Pemerintah sebagai *stakeholder*, harus berupaya untuk menyempurnakan Kinerja Guru. 2). Pemerintah harus secara terus menerus harus mensosialisasikan Kinerja Guru kepada seluruh Kepala Sekolah, Guru, dan Karyawan SMK Se-Balai

 Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat. 3). Pemerintah harus memiliki kemampuan dan keberanian untuk melakukan pembinaan, bahkan tindakan kepada Guru yang tidak mau menjalankan Kinerja Guru.

 Adapun upaya untuk meningkatkan kedua aspek yang lemah

 tersebut, maka dapat dilakukan beberapa hal sebagai berikut: 1) Pemerintah harus mampu menekankan agar para Guru mampu memaksimalkan media belajar yang tersedia dan pemerintah terus melengkapi media belajar di sekolah-sekolah. 2). Pemerintah harus mampu menekankan kepada para Guru untuk melakukan pembinaan karakter peserta didik.3). Pemerintah harus mampu menetapkan kebijakan dalam upaya menjaga kualitas dari Kinerja Guru.

. Disamping saran tersebut di atas, maka para Expert judgment, menyarankan hal lain sebagai berikut : 1). Lakukan upaya dari pihak sekolah untuk memperbaiki dimensi- dimensi dan indiator variabel kinerja guru, 2). Peningkatan keteladanan pimpinan dalam aspek kinerjanya, 3). Malakukan Pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan aspek Kinerja guru, 4). Pemberian penghargaan pada guru yang memiliki kinerja yang Tinggi

4. Guna lebih meningkatkan peranan Kepemimpinanterhadap Budaya Kerja, maka Pimpinan SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat harus memprioritaskan pada upaya mempertahankan Kepemimpinanyang disertai dengan proses sosialisasi yang intensif pada seluruh Guru dan karyawannya. Disamping itu Pemerintah baiknya memberikan penghargaan pada para Kepala Sekolah yang menjalankan Kepemimpinanyang baik, dan sebaliknya memberikan tindakan / hukuman kepada Kepala Sekolah yang tidak menjalankan Kepemimpinandengan baik.

5. Guna lebih meningkatkan peranan Komunikasiterhadap Budaya Kerja, maka Pimpinan harus memprioritaskan pada upaya mempertahankan Komunikasiyang disertai dengan proses sosialisasi yang intensif pada seluruh Kepala Sekolah, Guru dan karyawannya. Disamping itu Pemerintah baiknya memberikan acuan mengenai Komunikasiyang dapat diterapkan di SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat.

6. Guna lebih meningkatkan peranan Motivasiterhadap Budaya Kerja, maka Pimpinan harus memprioritaskan pada upaya mempertahankan dan meningkatkan Motivasi. Disamping itu Pemerintah baiknya memberikan bantuan maupun kemudahan kepada para Guru untuk meningkatkan Motivasi mereka.

7. Guna lebih meningkatkan peranan Kompetensiterhadap Budaya Kerja, maka Pimpinan harus memprioritaskan pada upaya mempertahankan dan meningkatkan Kompetensi. Disamping itu Pemerintah baiknya memberikan bantuan maupun kemudahan kepada para Guru untuk meningkatkan Kompetensimereka.

8. Guna meningkatkan pengaruh simultan pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Kompetensi terhadap Budaya Kerja pada SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat, maka Pihak Dinas Pendidikan setempat, Kepala Sekolah, Guru, dan Karyawan SMK,secara bersamaan untuk menerapkan variabel-variabel Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Kompetensi yang lebih terrencana dan terprogram secara efektif dan efisien, agar lebih mampu meningkatkan Budaya Kerja. Disamping itu SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat harus lebih memberikan kesempatan pada Kepala Sekolah, Guru, dan Karyawan mereka untuk lebih meningkatkan pendidikan dan keahliannya, Pimpinan harus memberikan contoh keteladanan pada bawahannya, yang meliputi: Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi dan Kompetensi.

9. Guna lebih meningkatkan peranan Budaya Kerjaterhadap kinerja guru SMK, , maka Pimpinan SMK Se-Balai Pelayanan Dan Pengawasan Pendidikan Wilayah V Jawa Barat harus memprioritaskan pada upaya mempertahankan Kepemimpinanyang disertai dengan proses sosialisasi yang intensif pada seluruh Guru dan karyawannya.

**DAFTAR PUSTAKA**

**I. Buku – Buku :**

Ahmadi, Abu dan Uhbiyati, Nur. (2003). Ilmu Pendidikan. Jakarta:Rineka Cipta.

Alford, Wesley A, (2014), Effects Of Leader-Member Exchange And Public Service Motivation On Job Satisfaction And Organizational Commitment In A Public Workforce Sample, Dissertation The Graduate School Of University Of Central Arkansas, Doctor Of Philosophy In Leadership

Alfitra, (2012), Hapusnya Hak Menuntut dan Menjalankan Pidana, Cetakan 1, Penerbit Swadaya Group, Jakarta

Arief, Basrief, (2011), Reformasi Penegakan Hukum dan Penguatan Kelembagaan dii Lingkungan Kejaksaan RI, Makalah disampaikan dalam Focus Group Discussion (FGD), di Hotel Sari Pan Pasifik, Jakarta

Arifin Abdurrachman (2000). Teori Pembangunan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja. Bharata. Jakarta

Arikunto, Suharsimi. (2010). Penelitian Tindakan. Yogyakarta:Aditya Media.

Armstrong, Michael, (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition, Kogan Page Limited, London and Philadelphia

Astadi, Pangarso, (2016), Perilaku Organisasi, Edisi 1, Cetakan 1, Penerbit Deepublish, Yogyakarta

Bateman,Thomas S dan Snell, Scott A, (2008), Manajemen: Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif, Edisi 7, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Berger, Lance A dan Berger, Dorothy R, (2008), The Handbook of Best Practices on Talent Management, Cetakan 2, Penerbit PPM, Jakarta

Bernadin, John H, (2010), Human Resource Management: An Experiential Approach, Fifth Edition, McGraw Hill, Singapore

Brantas, (2009), Dasar-dasar manajemen, Penerbit Alfabeta, Bandung

Budihardjo, Andreas, (2011), Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja optimum, Cetakan 1, Penerbit Prasetya Mulya Publishing

Condrey, Stephen E, (2005), Handbook of Human Resource Management in Government, Jossey-Bass Second Edition, San Francisco

Cutlip, Scott M, Center Allen H & Broom Glen M (2009). Effective Pulic Relations. Ed.9. Jakarta : Kencana

Cunliffe, Ann L, (2008), Organization Theory, SAGE Publications Ltd, London

Daft, Richard L, (2010), Organization Theory and Design, Tenth Edition, South Western, Cengage Learning, United States of America

Daft, Richard L dan Marcic, Dorothy, (2009), Understanding Management, Sixth Edition, South-Western Cengage Learning, United States of America

Danim, Sudarwan, (2008), Kinerja Staf dan Organisasi, Cetakan 1, Penerbit Pustaka Setia, Bandung

Darsono, P dan Siswandoko, Tjatjuk, (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21, Penerbit Jakarta Nusantara Consulting

Daulay, Doharni, (2007), Hubungan Karakteristik Individu dengan Kompetensi Sanitarian dalam Pelaksanaan Penyehatan Makanan di Puskesmas Kota Medan Tahun 2006, Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara

DeCenco, David A dan Robbins, Stephen P, (2005), Fundamentals of Human Resource Mangement, John Wiley & Sons, Inc, United State of America

Dessler, Gary, (2006), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1, Penerbit Indeks, Jakarta

Feriyanto, Andri dan Triana, Endang Shyta. 2015. *Pengantar Manajemen (3 In 1)*. Yogyakarta: Mediatera

Fuad, Noor dan Ahmad, Gofur, (2009), Integrated Human Resource Development, Cetakan Kedua, Penerbit Grasindo, Jakarta

Gomez-Mejia, Luis R dan Balkin, David B, (2012), Management People Performance Change, Prentice Hall, One Lake Street, New Jersey

Griffin, Ricky W, (2006), Manajemen, Jilid 1, Edisi Ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta

Hadari, Nawawi, (2006), Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta

Hermawan, Asep, (2009), Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif, Edisi Revisi, Penerbit Grasindo, Jakarta

Hitt, Michael A., Black, J. Stewart dan Porter, Lyman W, (2012), Management, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey

Hofstede, Geert dan Hofstede, Gert Jan, (2005),Cultures and Organizations: Software of The Mind, Second Edition, McGraw-Hill, New York

Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L, (2011), Essentials of Strategic Management, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey

Ismainar, Hetty, (2015), Manajemen Unit Kerja, Edisi 1, Cetakan 1, Penerbit Deepublish, Yogyakarta

Ivancevich, John M., Donelly, James H., Gibson, James L, (2007), Management Principle and Function, Fourth Edition, McGraw Hil, USA

Kansil, Denny Auristo dan Rusthono, Anton, (2015), Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Inti Pindad Mitra Sejati

Kreitner, Robert, (2009), Management, Eleventh Edition, Houghton Mifflin Harcourt Publishing, New York

Kusumaputri, Erika Setyani, (2015), Komitmen Pada Perubahan Organisasi, Edisi 1, Cetakan 1, Penerbit Deepublish, Yogyakarta

Luthans, Fred, (2011), Organizational Behavior an Evidence Based Approach, McGraw Hill, New York

Mahmudi, (2007), Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi Ketiga,Penerbit UPP STIM YKPN

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009, Evaluasi Kinerja SDM, Penerbit Refika Aditama, Bandung

Mathis, Robert L dan Jackson, John H, (2006), Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Mathis, Robert L dan Jackson, John H, (2011), Human Resource Management, Thirteent Edition, South-Western, Cengage Learning, United States of America

McAuley, John., Duberley, Joanne dan Johnson, Phil, (2007), Organization Theory: Challenges and Perspectives, Pearson Education Limited, London

Moeljono, Djokosantoso, (2006), Budaya Koporat dan Keunggulan Korporasi, Cetakan Kelima, Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta

Moeljono, Djokosantoso dan Sudjatmiko, Steve, (2007), Corporate Culture Challenge to Excellence, Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta

Muhyi, Herwan Abdul., Muttaqin, Zaenal dan Nirmalasari, (2016), HR Plan & Strategy: Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan 1, Penerbit Swadaya Group, Jakarta

Mulyasa.( 2012). Manajemen Kepempimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Nasir, M, (2011), Metode Penelitian, Cetakan Ketujuh,Ghalia Indonesia, Bogor

Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:

 Gajah Mada University Press

Ndraha, Taliziduhu. (2003).  *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka

 Cipta.

Ndraha Taliziduhu (2005). Teori Budaya Organisasi. Rineka Cipta. Jakarta

Parulian, Hutapea dan Thoha, Nurianna, (2008), Kompetensi Plus, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Prawirosentono, Suyadi, (2008), Manajemen Sumberdaya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia, Edisi Kedua, Penerbit BPFE, Yogyakarta

Prihadi, Syaiful F, (2005), Assessment Centre: Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Prim Masrokan, (2013) Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam. Yogyakarta: Ar Ruzzmedia, 2013

Pynes, John E, (2009), Human Resource Management For Public And Non Profit Organizations, Third Edition, Jossey-Bass, United States of America

Riza, Fathoni Ishak, (2014), Pengaruh Budaya Organiasasi dan Dukungan Supervisor terhadap Kompetensi Talent Employees Yang Berdampak Kepada Komitmen Organisasional (Survei pada Perusahaan Manufaktur Besar di Kawasan Industri Wilayah Propinsi Jawa Barat, Disertasi, Program Pasca Sarjana, Universitas Padjajaran

Robbins, Stephen P, (2006), Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh, Penerbit Indeks

-------- 2013. *Perilaku Organisasi; Organizational Behavior,* Buku 3

 Terjemahan Diana Angelica, Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen P dan Coulter, Mary, (2012), Management, Eleventh Edition, Prentice Hall, New Jersey

Robbins, Stephens P dan Judge, Timothy A, (2008), Perilaku Organisasi, Edisi 12, Buku 1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Sedarmayanti, 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi*

 *dan Kepemimpinan Masa Depan,* Bandung, PT.Refika Aditama.

--------, 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung, PT.Refika

 Aditama.

Sekaran, Uma, (2006), Metodologi Peneitian Untuk Bisnis, Edisi 4, Penerbit Salemba Empat

Shrestha, Arjun Kumar dan Mishra, Ajaya Kumar, (2015), Interactive Effects of Public Service Motivation and Organizational Politics on Nepali Civil Service Employees Organizational Commitment, Business Perspectives and Research, Vol. 3, No. 1, pp. 21–35

Sidik Priadana dan Saludin Muis, (2012), Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis, Graha Ilmu, Yogyakarta

Slameto. (2010). Belajar dan Faktor-faktor yang mempengaruhinya. Jakarta: Rineka Cipta. Slameto.

Soepardi, Eddy Mulyadi, (2012), Komitmen Terhadap Kompetensi, Majalah Jalinan Akuntabilitas Instansi (JAI), Edisi II, pp.16-20

Soemohadiwidjojo, Arini T, (2015), Panduan Praktis Menyusun KPI, Cetakan 1, Penerbit RAS

Storey, John., Wright, Patrick M dan Ulrich, Dave, (2009), The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management, Routledge Taylor & Francis Group,NewYork

Sudarwan Danim dan H. Khairil,(2010),Profesi Kependidikan,. Alfabeta, Bandung

Sudaryono. (2014). Budaya Dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia

Tabrani Rusyan, (2009), Pendidikan Budi Pekerti. PT. Cuti Media Cipta Nusantar. JakartaTania, Anastasia dan Sutanto, Eddy M, (2013), Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Dai Knife di Surabaya, Agora, Vol. 1, No. 3, pp. 1-9

Tika, H Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*.

 Jakarta: Bumi Aksara.

Thoha, Miftah, (2007), Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya, Penerbit Rajawali Pers

Veithzal Rivai, 2003 *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta,PT

 Raja Grafindo Persada

Veithzal Rivai dan Sagala , 2013 *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*,

 Jakarta,PT Raja Grafindo Persada

Sudarmanto, (2009), Kinerja dan kompetensi SDM Teori Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta

Wibowo, (2012), Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga, Penerbit Rajawali Pers, Jakarta

Williams, Chuck, (2011), Management, 6th Edition, South-Western Cengage Learning, Unites States of America

Wirawan, (2007), Budaya dan Iklim Organisasi. Salemba Empat, Jakarta

Wiryanto (2004). Pengantar Ilmu Komunikasi. Grasindo, Jakarta

Yuyun Wirasasmita. 2008. Uji Kelayakan Model. Fakultas Ekonomi dan

 Bisnis Universitas Padjadjaran. Bandung

Zwell, Michael, (2009), Creating a Culture of Competence, John Wiley & Sons Inc, Canada

**II. Undang-undang , Peraturan dan Keputusan :**

Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945

Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

UU Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

Undang-undang No. 14 tahun 2005, Tentang : Guru dan dosen

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 16 Tahun 2007. tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Tugas pokok guru dan tugas tambahan guru.

**III. Jurnal dan Hasil Penelitian :**

M. Joharis , (2016); *The Effect of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation And Job Satisfaction on Teacher Organizational Commitment at Senior High School in Medan*

David A. O. Aunga and Obadia Masare (2017) ; *Effect of leadership styles on teacher’s performance in primary schools of Arusha District Tanzania,* Jurnal

Mizala, Alejandra. (2004). *School and teacher performance incentives: the latin american experience.* Jurnal.

Carudin. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Studi Deskriptif Analitik Pada Guru SMK Se-Kabupaten Indramayu).

Heryana Masduki. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Motivasi Kerja Guru dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Serta Implikasinya Pada Kompetensi Lulusan Rintisan SMA Bertaraf Internasional Di Provinsi Jawa Barat. Disertasi.

Elena Jurasaite. (2009). *Teachers workplace learning within informal context of school cultures in the united states and lithuania.* Jurnal

Hafiz Imran, Iqra Arif, Sadaf Cheema, M Azeem. (2014). *Relationship Between Communication, Job Satisfaction, Job Performance, Attitude Towards Work, and Organizational Commitment In Nigerian University*

Hary Sumpeno. (2013). Pengaruh Kepribadian Dosen Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang

Kristin, L Cullen Bryan D Edwards, Wm Camron Casper Kevin R Gue. (2014). *Emplooyees’ Adaptability And Perceptions of Change Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Communication, Job Satisfaction, and Performance.*

Alavos, Beatrice (2006). *Moving from resistance to agreement: The case of the Chilean teacher performance evaluation.* Jurnal

Syahril. (2011). Analisis Pengaaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru serta dampaknya Pada Kompetensi Lulusan. (Srvei Pada SMK di Provinsi Riau). Disertasi.

Max Fridell, Rebecca Newcorn Belcher., Philips E. Messner. (2009). *Discriminate Analysis Gender Public School Principal Servant Leadership Differences.* Jurnal

Muhammad Amri. (2013). Pengaruh Karakteristik Individu dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Universitas Sultah Fatah.

Jisun Junga. (2012). *Administrative Staff Members’ Job Competency And Their Job Satisfaction In A Korean Research University.*

Guo, Yun: Liao, Jianqiao: Liao, Shudi: Zhang, Yanhong. (2012). The Mediating Role Of Intrinsic Motivation On The Relationship Between Developmental Job Satisfaction Feedback And Employee Job Performance In A Korean Research University.

Mizala, Alejandra. (2004). School and teacher performance incentives: the latin american experience Jurnal (International Journal of Educational Development).

Wesly Hutabarat (2015), Investigation of Teacher Job-Performance Model:

Organizational Culture, Work Motivation and Job-Satisfaction, Jurnal

Osa and Amos (2014), The Impact Of Organizational Commitment On Employees Productivity: A Case Study Of Nigeria Brewery, PLC

Musthafa, Kuswandi ,Rosadiro Cahyono (2017) Effects Teacher Certification and Teacher Commitment on Teacher Performance( jurnal )

[Maryam Al-Sada](http://www.emeraldinsight.com/author/Al-Sada%2C%2BMaryam), [Bader Al-Esmael](http://www.emeraldinsight.com/author/Al-Esmael%2C%2BBader), [Mohd. Nishat Faisal](http://www.emeraldinsight.com/author/Faisal%2C%2BMohd%2BNishat). (2017). Influence Of Organizational Culture And Leadership Style On Employee Satisfaction, Commitment And Motivation In The Educational Sector In Qatar.Jurnal ( EuroMed Journal of Business)