PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH TERHADAP BUDAYA SEKOLAH SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA GURU DI SMK PASUNDAN 1 DAN SMK PASUNDAN 2 BANJARAN KABUPATEN BANDUNG

**Naskah Artikel Jurnal**



Disusun Oleh:

**Diki Ruchimat Restu**

**NPM. 208020156**

**Dosen Pembimbing:**

**Pembimbing Utama : Dr. H. Yusuf Arifin., SSi, M.M**

**Pembimbing Pendamping : Dr. Ir. Iyus Rustandi.,MSi**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**2024**

ABSTRAK

*Tesis ini berjudul “ Pengaruh Servant Leadership dan Kompetensi Kepala Sekolah Terhadap Budaya Sekolah serta Implikasinya pada Kinerja Guru di SMK Pasundan 1 dan SMK Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung*

Kinerja guru atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Meningkatnya Kinerja Guru di pengaruhi oleh berbagai factor baik factor internal maupun eksternal. Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah apakah ada pengaruh Servant Leadership Kepala Sekolah dan Komptensi Guru terhadap Budaya Kerja serta implikasinya pada Kinerja Guru di SMK Pasundan 1 dan SMK Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis pengaruh Servant Leadership Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru Terhadap Budaya Sekolah serta Implikasinya Pada Kinerja Guru SMK Pasundan 1 dan 2 Banjaran Kabupaten Bandung. Populasi dalam penelitian ini adalah mengambil seluruh guru SMK Pasundan 1 dan SMK Pasundan 2 Banjaran sebanyak 114 orang guru. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total jumlah populasi, adapun teknik pengambilan data dengan menggunakan teknik sensus.

Metode pengumpulan data menggunakan dokumentasi dan metode angket. Sedangkan analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif persentase, analisis jalur/path analysis dan hipotesis parsial.

Metode yang digunakan adalah analisis jalur atau path analysis dengan jumlah sebanyak 114 orang. Mengingat bahwa penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebanyak 114 orang sebagai sampel atau responden adalah seluruh Widyaiswara (sensus) maka dalam penelitian ini tidak ada pengujian hipotesis. Jenis penelitian yang dilakukan adalah kuantitatif deskriptif. Penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang bersifat deskriptif analisa dan verifikatif survey. teknik pengumpulan data sebagai berikut yaitu Kuesioner, Wawancara dan Studi Dokumentasi. Hasil Penelitian bahwa Pemimpin yang Melayani berpengaruh signifikan terhadap Budaya Sekolah SMK Pasundan 1 dan Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung dengan persentase pengaruh sebesar 23,64% sedangkan sisanya sebesar 76,36% dipengaruhi oleh faktor lain. Kompetensi Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Budaya Sekolah SMK Pasundan 1 dan Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung dengan persentase pengaruh sebesar 65,42% sedangkan sisanya sebesar 34,58% dipengaruhi oleh faktor lain. Pemimpin yang Melayani dan Kompetensi Kepala Sekolah secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Sekolah SMK Pasundan 1 dan Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung dengan persentase pengaruh sebesar 89,10%, sedangkan sisanya sebesar 10,90% dipengaruhi oleh faktor lain. Budaya Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Pasundan 1 dan Pasundan 2 Banjaran dengan persentase pengaruh sebesar 49,10%, sedangkan sisanya sebesar 50,90% dipengaruhi oleh faktor lain.

*Kata Kunci : Servant Leadership, Kompetensi Guru, Budaya Sekolah, Kinerja Guru*

**ABSTRACT**

This thesis is entitled "The Influence of Servant Leadership and Principal Competence on School Culture and Its Implications for Teacher Performance at Pasundan 1 Vocational School and Pasundan 2 Vocational School Banjaran Bandung Regency

Teacher performance or work performance is a work result achieved by a person in carrying out the tasks assigned to him which is based on skill, experience, seriousness and time. Increasing teacher performance is influenced by various factors, both internal and external.

The problem studied in this research is whether there is an influence of the Principal's Servant Leadership and Teacher Competence on Work Culture and its implications for Teacher Performance at Pasundan 1 Vocational School and Pasundan 2 Vocational School, Banjaran, Bandung Regency.

The aim of this research is to find out, examine and analyze the influence of the Principal's Servant Leadership and Teacher Competence on School Culture and the Implications for Teacher Performance at SMK Pasundan 1 and 2 Banjaran, Bandung Regency.

The population in this study took all 114 teachers from Pasundan 1 Vocational School and Pasundan 2 Vocational School Banjaran. The sample used in this research was the total population, while the data collection technique used census techniques.

Data collection methods use documentation and questionnaire methods. Meanwhile, the data analysis used is descriptive percentage analysis, path analysis and partial hypothesis.

The method used was path analysis with a total of 114 people. Considering that this research uses the entire population of 114 people as samples or the respondents are all Widyaiswara (census), there is no hypothesis testing in this research. The type of research carried out was descriptive quantitative. This research is a descriptive analysis and survey verification research. Data collection techniques are as follows, namely Questionnaires, Interviews and Documentation Studies. The research results show that Servant Leaders have a significant influence on the School Culture of Pasundan 1 and Pasundan 2 Banjaran Vocational Schools, Bandung Regency with an influence percentage of 23.64% while the remaining 76.36% is influenced by other factors. The competence of the Principal has a significant influence on the School Culture of SMK Pasundan 1 and Pasundan 2 Banjaran Bandung Regency with an influence percentage of 65.42% while the remaining 34.58% is influenced by other factors. Serving Leaders and Principal Competence simultaneously have a significant influence on the School Culture of Pasundan 1 and Pasundan 2 Banjaran Vocational Schools, Bandung Regency with an influence percentage of 89.10%, while the remaining 10.90% is influenced by other factors. School culture has a significant influence on the performance of teachers at SMK Pasundan 1 and Pasundan 2 Banjaran with an influence percentage of 49.10%, while the remaining 50.90% is influenced by other factors.

Keywords: Servant Leadership, Teacher Competency, School Culture, Teacher Performance

**ABSTRAK**

*Skripsi ieu dijudulan “Pangaruh Kapamingpinan Palayan jeung Kompetensi Kepala Sekolah kana Kabudayaan Sakola jeung Implikasina kana Kinerja Guru di SMK Pasundan 1 jeung SMK Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung.*

Kinerja guru atawa kinerja gawé nya éta hasil pagawéan anu dihontal ku hiji jalma dina ngalaksanakeun pancén anu ditugaskeun ka manéhna anu dumasar kana kaparigelan, pangalaman, kaseriusan jeung waktu. Ningkatkeun kinerja guru dipangaruhan ku rupa-rupa faktor, boh internal boh eksternal.

Masalah anu ditalungtik dina ieu panalungtikan nya éta naha aya pangaruh Kapamingpinan Palayan Kepala Sekolah jeung Kompeténsi Guru kana Budaya Kerja katut implikasina kana Kinerja Guru di SMK Pasundan 1 jeung SMK Pasundan 2 Banjaran Kabupatén Bandung.

Tujuan tina ieu panalungtikan nya éta pikeun mikanyaho, ngariksa jeung nganalisis pangaruh Kapamingpinan Palayan Kepala Sakola jeung Kompeténsi Guru dina Kabudayaan Sakola jeung Implikasi kana Kinerja Guru di SMK Pasundan 1 jeung 2 Banjaran Kabupaten Bandung.

Populasi dina ieu panalungtikan nya éta 114 guru ti SMK Pasundan 1 jeung SMK Pasundan 2 Banjaran. Sampel anu digunakeun dina ieu panalungtikan nya éta populasi total, sedengkeun téhnik ngumpulkeun data ngagunakeun téhnik sénsus.

Métode ngumpulkeun data ngagunakeun métode dokuméntasi jeung angkét. Sedengkeun analisis data anu digunakeun nya éta analisis deskriptif persentase, analisis jalur jeung hipotésis parsial.

Métode anu digunakeun nya éta analisis jalur anu jumlahna aya 114 urang. Nilik kana ieu panalungtikan ngagunakeun sakabéh populasi 114 urang salaku sampel atawa réspondén téh sakabéh Widyaiswara (sensus), teu aya uji hipotésis dina ieu panalungtikan. Jenis panalungtikan anu dilaksanakeun nya éta déskriptif kuantitatif. Ieu panalungtikan mangrupa analisis déskriptif jeung panalungtikan verifikasi survéy. Téhnik ngumpulkeun data saperti ieu di handap, nya éta Angkét, Wawancara jeung Studi Dokuméntasi. Hasil panalungtikan nuduhkeun yén Pamimpin Hamba boga pangaruh anu signifikan kana Kabudayaan Sakola SMK Pasundan 1 jeung Pasundan 2 Banjaran Kabupatén Bandung kalawan perséntase pangaruhna 23,64% sedengkeun sésana 76,36% dipangaruhan ku faktor séjén. Kompeténsi Kepala Sekolah miboga pangaruh anu signifikan kana Kabudayaan Sakola SMK Pasundan 1 jeung Pasundan 2 Kabupaten Banjaran Bandung kalawan prosentase pangaruhna 65,42% sedengkeun sésana 34,58% dipangaruhan ku faktor séjén. Ngalayanan Pimpinan jeung Kompeténsi Kepala Sekolah sakaligus mibanda pangaruh anu signifikan kana Kabudayaan Sakola SMK Pasundan 1 jeung Pasundan 2 Banjaran Kabupatén Bandung kalawan prosentase pangaruhna 89,10%, sedengkeun sésana 10,90% dipangaruhan ku faktor séjén. Budaya sakola miboga pangaruh anu signifikan kana kinerja guru di SMK Pasundan 1 jeung Pasundan 2 Banjaran kalawan persentase pangaruhna 49,10%, sedengkeun 50,90% sésana dipangaruhan ku faktor séjén.

*Kata Kunci: Kapamingpinan Abdi, Kompeténsi Guru, Budaya Sakola, Kinerja Guru*

**PENDAHULUAN**

Manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Dengan demikian upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan pembenahan manajemen sekolah, disamping peningkatan kualitas guru dan pengembangan sumber belajar (Mulyasa, 2019:22).

Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dimasyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum. Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif disekolah agar dapat mengakomodasikan seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada disekolah. Dalam kerangka inilah, Konsep dari *servant leadership* mengarahkan pemimpin untuk memberikan perhatian pada perkembangan anggota di sebuah organisasi melalui empati, menyimak, berupaya mengurus dan mengembangkan para bawahannya secara etis dengan mendorong hubungan antarpribadi yang baik dengan kolega.

Oleh karenanya kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan energi positif dalam peningkatan kinerja guru. Konsep *servant leadership* merupakan sebuah hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut dimana posisi pemimpin disini menjadi orang yang memprioritaskan pelayanan kebutuhan pengikutnya.

Kepala Sekolah berpengaruh dalam penentuan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai top manager dalam menentukan kebijakan berkembangnya dan majunya sekolah. Sebagai top manager tentunya harus mempunyai keterampilan manajerial, berkomitmen secara penuh, dan fleksibilitas melaksanakan pekerjaannya. Kepala Sekolah dapat meningkatkan kinerja dan kualitas guru dalam bentuk pengembangan guru. Maka, kepala sekolah harus memiliki karakter atau kualitas, kemampuan dan terampil agar dapat memimpin suatu lembaga pendidikan.

Hidayati (2020:7) berpendapat bahwa:

“Masih banyak kepala sekolah tidak setuju dengan guru, seperti pengambilan keputusan, pemberian tugas kepada guru, komunikasi, memotivasi bawahan, dan memberikan sanksi kepada pelanggar aturan seenaknya atau secara otoriter, bahwa kepala sekolah dapat berkuasa untuk mengurus semuanya”.

Masih banyak Kepala Sekolah yang kurang menghargai dan mengapresiasi guru dan kinerjanya, tidak ada perbedaan antara guru profesional dan guru biasa-biasa saja. Kesejahteraan guru yang sukses masih disamakan dengan guru yang tidak optimal dalam mengajar. Kepala Sekolah kurang optimal memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki prestasi baik dan kinerjanya. Hal tersebut membuat guru enggan untuk memperbaiki pekerjaannya.

Peran kepemimpinan juga merupakan tindakan pemimpin dalam melakukan koordinasi dan memberi arahan kepada bawahan yang tergabung dalam organisasi tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Danim, 2019). Sehingga mengacu konsep *servant leadership* yang mementingkan orang lain dahulu merupakan gaya kepemimpinan yang berpengaruh dalam pelaksanaan kegiatan di lembaga sekolah.

Karakteristiknya yang mendengarkan, memberi keterbukaan dan membangkitkan motivasi untuk para pegawai lembaga pendidikan. Berdasarkan uraian di atas dapat dipaparkan bahwa *servant leadership* kepala sekolah memiliki peran terhadap budaya sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

Kepemimpinan yang melayani berpengaruh di lembaga pendidikan terutama untuk mempengaruhi dan mengembangkan guru sebagai pemimpin pembelajaran di kelas dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

Dilatar belakangi adanya gambaran permasalahan yang terjadi di SMK Pasundan 1 dan 2 Banjaran, bahwa keberadaan kepala sekolah di SMK Pasundan 1 dan 2 merupakan kepala sekolah baru, dimana keberadaannya terhadap budaya sekolah dan kinerja guru akan sangat terpengaruh pada potensi kompetensi kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan yang dijalaninya sebagai manajerial di satuan Pendidikan tersebut.

Gagasan mengenai *servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani pertama kali dicetuskan oleh Greenleaf, dalam Sahirman (2023). mengemukakan bahwa *servant leadership* timbul dalam diri individu secara alamiah yang ingin melayani, lalu membawa seseorang berharap menjadi pemimpin. *Servant leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang secara sadar ingin melayani, di mana seseorang bercita-cita untuk menjadi seorang pemimpin. *Servant leadership* dapat dikatakan sebagai model kepemimpinan yang melayani orang lain dan menjadi prioritas utamanya, serta memimpin orang lain secara baik (Spears dalam Afrianty, T. W., Kusumaningtias, A., & Sulistyo, M. C. W. (2020).

Seorang pemimpin merupakan motor atau daya penggerak dari pada semua sumber-sumber, dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi berarti penggunaan kekuasaan dan pembuatan keputusan-keputusan. Peran kepala sekolah sebagai pimpinan yang tertinggi di suatu lembaga pendidikan, dalam hal ini sangat penting adanya untuk peningkatan kualitas pembelajaran pada masing-masing kepala sekolah yang berdampak efektif dan efisien.

Adapun dimensi dan indikator *servant leadership* yang digunakan dalam penelitian ini mengutip pendapat Dennis dan Bocarnea adalah sebagai berikut (Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021)):

1. Kasih yang murni atau *Agape* (*agape love*), Kasih ini menyebabkan pemimpin untuk menggap setiap orang tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi sebagai orang pelengkap antara kebutuhan dan keinginan, indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan:
   1. Tertarik pada kepribadian karyawan
   2. Perhatian
   3. Kasih sayang
   4. Kepedulian
   5. Budaya dengan etika tinggi
2. Kerendahan Hati (*humility*), *servant leadership* (kepemimpinan melayani) melihat kerendahan hati sebagai cerminan akurat dari penilain diri dan karena itu, memelihara fokus pada rendah diri, indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan:
   1. Tidak melebih-lebihkan dirinya
   2. Tidak tertarik dalam memuliakan diri sendiri
   3. Bersikap cukup ramah
   4. Tidak suka menjadi pusat perhatian
   5. Memiliki sikap rendah hati
3. Visi (*vision*), kepemimpinan yang melayani tidak mementingkan diri sendiri, memungkinkan ego pemimpin dengan mendapatkan cara kemampuannya dalam membayangkan masa depan organisasi, indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan:
   1. Menyamakan visi dengan visi orangasiasi
   2. Menyertakan visi ke dalam tujuan perusahaan
   3. Komitmen memiliki visi yang sama dengan perusahaan
   4. Meminta pendapat akan masa depan perusahaan
   5. Menulis sebuah pernyataan visi untuk perusahaan
4. Percaya (*trust*), kepercayaan adalah keterbukaan seorang pemimpin untuk menerima masukan dari orang lain meningkatkan kepercayaan pada seorang pemimpin. Pengikut lebih cenderung mengikuti pemimpin dengan perilaku yang konsisten, dapat dipercaya dan dapat langsung terhubung dengan aspirasi pengikutnya, indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan:
   1. Tingkat kepercayaan meningkatkan komitmen pada perusahaan
   2. Bersikap terbuka dan menerima masukan
   3. Tidak suka korupsi
   4. Dapat menjaga rahasia
   5. Percaya dalam berkomunikasi
5. Pemberdayanaan (*empowerment*), pemberdayaan adalah mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan untuk *servant leadership* (kepemimpinan melayani) menyangkut mendengarkan secara efektif, membuat orang merasa penting, menempatkan penekanan pada kerja sama tim, menghargai cinta dan kesetaraan, indikator ini dapat diukur dengan pertanyaan:
   1. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan keahlian
   2. Memberikan kontrol sehingga memiliki tanggung jawab lebih besar
   3. Memberikan kesempatan untuk membuat keputusan
   4. Memberikan wewenang yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan
   5. Memungkinkan membuat keputusan sendiri

Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta memeliharaan sarana dan prasarana.

Kepala Sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, *administrator*, mupervisior, *leader*, *innovator*, *motivator.* Namun seiring berkembangnya zaman menuju globalisasi seharusnya Kepala Sekolah dapat menyesuaikan diri sesuai dengan fungsinya sebagai Kepala Sekolah yang professional. Dengan ini dapat diambil kesimpulan tugas Kepala Sekolah yaitu sebagai *educator, manajer, administrator, supervisior, leader, inovator, motivator, figure* dan *mediator*.

Budaya sekolah adalah pribadi organisasi yang membedakan sekolah dari yang lain. Di dalamnya terdapat bagaimana semua anggota organisasi sekolah berkontribusi dalam pemenuhan tanggungjawabnya bergantung pada apa yang diyakini, norma dan nilai yang merupakan bagian dari budaya sekolah. Keyakinan, asumsi dan nilai yang dikomunikasikan oleh tiap anggota organisasi sekolah ialah suatu prinsip yang menjadi pedoman kerja untuk mewujudkan apa yang dituju. Goleman dalam Hamidi (2019:89) berpendapat bahwa budaya sekolah membentuk kondisi fisik dan sosial organisasi sekolah, dan kondisi tersebut menunjukkan iklim sekolah. Oleh karena itu, perlunya memahami budaya sekolah menjadi sangat penting untuk berkembangnya organisasi sekolah, terutama di tengah perubahan yang sangat cepat.

Budaya sekolah terdiri dari 3 aspek yaitu: Budaya akademik, Budaya sosial dan Budaya demokrasi dan pengertian nilai-nilai karakter yang didasarkan menurut Kemdiknas (2019), dapat dikelompokkan di bawah ini:

1. Budaya akademik: Rasa ingin tahu, suka membaca, menghargai prestasi, disiplin, mandiri, kreatif, kerja keras.
2. Budaya Demokrasi: Demokratis, semangat kebangsaan, toleransi, cinta tanah air.
3. Budaya Sosial : cinta damai, bersahabat, ramah, religius, peduli sosial, peduli lingkungan, tanggung jawab, jujur.

Tenaga edukatif (guru) merupakan warga professional yang memberikan pelayanan pada siswa, diperoleh melalui forum resmi yaitu pemilihan melalui saringan dengan kriteria tertentu kemudian ditempatkan sesuai dengan kebutuhan dan direncanakan untuk meniti kewenangan yang diperoleh dengan sistem yang berlaku sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. Salah satu tugas utama guru adalah mengajar, dan bagaimana guru melaksanakan tugasnya dalam mengajar itulah kinerja mengajar. Untuk itu dibawah ini akan dijabarkan mengenai konsep kinerja secara umum dan kinerja secara khusus.

Efisiensi kerja guru dinyatakan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, ialah dalam pelaksanaan tugas-tugas tambahan yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran, kepemimpinan dan/atau tugas-tugas sekolah. Sebuah pedoman pelaksanaan penilaian kinerja guru, DEPDIKNAS (2019:4), menyatakan sebagai berikut:

“Pendidik adalah ahli yang memainkan peran penting dalam mengajar, mengarahkan, mendampingi, melatih, mempersiapkan, menilai dan mengevaluasi siswa dalam pelatihan remaja di sekolah formal, dasar, dan pilihan”.

Dharma, S. (2019;36) menyebutkan bahwa “Performance, kinerja dalam konteks profesi guru ialah aktifitas yang melibatkan rencana belajar, Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), dan penilaian hasil pembelajaran.

Hal tersebut sesuai dengan UU RI no. 14 tahun 2005, pasal 20 tentang guru dan dosen yang mengatakan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan guru berkewajiban :

* 1. Perencanaan belajar, pelaksanaan proses belajar yang berkualitas serta penilaian dan evaluasi hasil pembelajaran.

1. Bangkit dan berkembangnya kualifikasi akademik dan keterampilan secara kontinu sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
2. Bersikap objektif dan tidak membeda-bedakan siswa berdasarkan jenis kelamin, agama, suku, ras dan kondisi fisik atau latar belakang keluarga atau status sosial ekonomi tertentu.
3. Mentaati aturan UU dan kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika serta;
4. Menjaga dan memelihara persatuan dan kesatuan bangsa.

Sedangkan dalam PP no. 74 tahun 2008 mengenai guru, pasal 52 ayat 1 dan 2 sebagai berikut:

Indikator dan Dimensi Kinerja Guru yang dirancang sesuai dengan konsep teori Priansa (2018:394)

1. Penyusunan rencana pembelajaran
   * + - 1. Kelengkapan RPP
         2. Perumusan tujuan pembelajaran
         3. Perumusan indikator pembelajaran
         4. Perumusan dan pengorganisasian bahan/materi ajar
         5. Perumusan model atau strategi pembelajaran
         6. Perumusan skenario atau langkah-langkah kegiatan pembelajaran
         7. Penyusunan penilaian pembelajaran
2. Pelaksanaan proses pembelajaran
3. Kegiatan pra-pembelajaran
4. Kegiatan pembelajaran inti
5. Kegiatan penutup pembelajaran
6. Penilaian hasil belajar
7. Pelaksanaan evaluasi atau penilaian hasil belajar
8. Pemanfaatan hasil evaluasi pembelajaran

Menentukan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja perusahaan yang unggul dapat dilakukan dengan memahami tujuan dan visi organisasi, serta strategis yang harus diambil demi tercapainya tujuan organisasi agar berdampak pada hasil organisasi. Kemudian tentukan kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi tersebut.

Kompetensi adalah keinginan dan kemampuan untuk mempengaruhi individu melalui persuasi dan strategi. Kompetensi digunakan untuk mengetahui prediksi terhadap individu dengan kinerja yang baik dan yang memiliki kinerja buruk tergantung pada kemampuan apa yang mereka miliki yang diukur dengan kriteria atau standar yang digunakan.

**METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan konfirmasi melalui survei, dimana dalam penelitian ini pengumpulan datanya dengan menganalisisnya, mendeskripsikan keadaan terkini objek penelitian didasarkan pada fakta-fakta yang muncul, dan menelusuri hubungan sebab akibat atau hubungan dengan variabel yang diteliti, jika ada. Dengan kata lain menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung dari sekumpulan variabel sebagai variabel penyebab terhadap variabel lain sebagai variabel efek.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang sesuai dengan masalah penelitian perlu pengukuran yang cermat pada variabel-variabel objek penelitian agar dapat disimpulkan yang dapat digeneralisasikan tanpa memandang konteks waktu, tempat dan keadaan.

Unit observasi dalam penelitian ini ialah kepala sekolah dan guru pengajar di SMK Pasundan I dan II Kabupaten Bandung dengan obyek penelitiannya yaitu Servant Leadership, Kompetensi Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Kinerja Guru.

Populasi adalah jumlah total unit analisis yang karakteristiknya akan diestimasi. Dalam penelitian ini adalah keseluruhan karakteristik guru Banjaran yang berada di Jl. Stasiun Timur No. 66, Desa Banjaran, Kecamatan Banjaran Kabupaten Bandung.

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh guru di Banjaran tercacat 114 orang guru. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total jumlah populasi, adapun teknik pengambilan data dengan menggunakan teknik sensus

## Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yaitu kegiatan yang sangat penting dalam penelitian ilmiah karena data digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Perlu diingat bahwa informasi yang dikumpulkan harus valid untuk mendapatkan informasi yang benar-benar terkait dengan masalah yang diteliti dalam penelitian, yang diberikan melalui orang atau dokumen lain.

Untuk mempelajari pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah dan kualifikasi guru, serta pengaruhnya terhadap kinerja guru, diperlukan data primer digunakan metode Kuisioner, wawancara, Studi dokumentasi.

1. **Uji Validitas**

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kesahihan setiap item pernyataan dalam mengukur variabelnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing pernyataan item yang ditujukan ke pada responden dengan total skor untuk seluruh item. Teknik korelasi yang digunakan untuk menguji validitas butir pernyataan dalam penelitian ini adalah korelasi Pearson Product Moment. Apabila koefisien validitas butir item pernyataan yang sedang diuji lebih besar dari r kritis sebesar 0.30 (Azwar. 2010), maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi *(construct)* yang valid.

Dari hasil uji validitas maka instrument Kuesioner untuk variable Servant Leadership Kepala Sekolah sebanyak 20 item, variable Kompetensi Kepala Sekolah sebanyak 5 item, Variabel Budaya Sekolah sebanyak 18 item dan variable Kinerja Guru sebanyak 12 item Pada ke empat variabel diatas dapat dilihat hasil uji validitas menunjukkan bahwa keseluruhan item pernyataan dikatakan valid karena memiliki koefisien validitas pearson product moment yang lebih besar dari r tabel yaitu 0.30, hal ini berarti bahwa keseluruhan item pernyataan dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya yaitu analisis lanjut.

1. **Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap butir pernyataan yang termasuk dalam kategori valid. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara menguji coba instrument sekali saja, kemudian dianalisis dengan menggunakan metode Alpha Croanbach. Kuesioner dikatakan andal apabila koefisien reliabilitas bernilai positif dan lebih besar dari pada 0,70.

Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Reliabilitas** | | |
| **R Kritis** | **Titik Kritis** | **Kesimpulan** |
| Pemimpin Yang Melayani (Servant Leadership) (X1) | 0.911 | 0.70 | Reliabel |
| Kompetensi Kepala Sekolah (X2) | 0.971 | 0.70 | Reliabel |
| Budaya Sekolah (Y) | 0.966 | 0.70 | Reliabel |
| Kinerja Guru (Z) | 0.839 | 0.70 | Reliabel |

**Sumber : Data diolah dari output SPSS Versi 25**

Nilai reliabilitas butir pernyataan pada kuesioner masing-masing variabel yang sedang diteliti lebih besar dari 0,70, hasil ini menunjukkan bahwa butir kuesioner pada masing-masing variabel andal untuk mengukur variabelnya masing-masing.

### Perhitungan Analisis Jalur *(Path Analysis)*

Koefisien jalur dan koefisien korelasi yang telah diperoleh tersebut jika disajikan pada diagram jalur adalah sebagai berikut:

1,000

1,000

X1

X2

Y

0,308

0,716

ε1= 0,109

R1²=0,891

0,642

Gambar 4.7  
Diagram jalur Variabel X1 dan X2 terhadap Variabel Y

Setelah koefisien jalur diperoleh, maka besar pengaruh pemimpin yang melayani (X1) terhadap kompetensi kepala sekolah (X2) dapat ditentukan dari hasil perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antara variabel sebab X dengan variabel intervening Y.

= 0,891 atau 89,1%

Sedangkan besar koefisien jalur untuk faktor lain yang tidak masuk dalam spesifikasi adalah:

Py1ε =

Atau jika dalam persentase besarnya pengaruh dari variabel lain yang tida diamati adalah sebesar 0,3302 x 100 = 10,9% atau 0,109

Dengan demikian maka diperoleh persamaan jalur sebagai b sebagai berikut:

Y = 0,308 X1 + 0,716 X2 + 0,109

1. **Menguji koefisien jalur secara keseluruhan (Uji F)**

Uji Hipotesis Simultan (Uji F) Variabel Pemimpin yang Melayani (X1) dan Kompetensi Kepala Sekolah (X2) terhadap Budaya Sekolah (Y)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Koefisien Jalur** | **F-hitung** | **F-tabel** | **Kesimpulan** |
| ρY.X1 = 0,308 | 454,311 | 3,078 | Ho ditolak |
| ρY.X2 = 0,716 | Ho ditolak |

Berdasarkan output diatas, diperoleh nilai F hitung sebesar 454,311. Nilai ini kemudian akan dibandingkan dengan nilai F pada tabel distribusi F. Untuk α=5%, db1 (derajat bebas) = k = 2, dan db2 = n-k-1 = 114-(2+1) = 111 diperoleh nilai F tabel sebesar 3,078.

Dikarenakan F hitung (454,311) > F tabel (3,078) maka H0 ditolak, artinya bahwa Pemimpin yang Melayani (X1) dan Kompetensi Kepala Sekolah (X2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan Terhadap Budaya Sekolah (Y).

1. **Menguji koefisien jalur secara parsial (Uji t)**

Uji Hipotesis Parsial (Uji t) Variabel Pemimpin yang Melayani (X1) dan Kompetensi Kepala Sekolah (X2) terhadap Budaya Sekolah (Y)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Koefisien Jalur** | **t-hitung** | **t-tabel** | **Kesimpulan** |
| ρY.X1 = 0,308 | 7,541 | 1,982 | Ho ditolak |
| ρY.X2 = 0,716 | 17,544 | 1,982 | Ho ditolak |

Berdasarkan output di atas, diperoleh nilai t hitung untuk X1 sebesar 7,541 dan t hitung untuk X2 sebesar 17,544. Nilai ini kemudian akan dibandingkan dengan nilai t pada tabel distribusi t. Untuk α=5%, db (derajat bebas) = n-(k+1) = 114-(2+1) = 111 untuk pengujian dua sisi diperoleh nilai t tabel sebesar 1,982.

Berdasarkan kriteria di atas, maka:

* Pengujian pengaruh X1 terhadap Y:

t hitung (7,541) > t tabel (1,982) sehingga H0 ditolak, Pemimpin yang Melayani (X1) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Sekolah (X)

* Pengujian pengaruh X2 terhadap Y:

t hitung (17,544) > t tabel (1,982) sehingga H0 ditolak, Kompetensi Kepala Sekolah (X2) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Sekolah (Y)

1. **Menguji Kesesuaian antar model jalur**

Berdasarkan analisis di pada dua sub struktur di atas, maka secara keseluruhan dapat digambarkan model hubungan yang terjadi sebagai berikut:

X1

X2

Y

Z

0,308

0,716

R1²=0,891

R2²=0,491

ε1=0,109

ε2=0,509

0,701

0,642

Gambar 4.8  
Diagram path

Dari gambar di atas dapat dijelaskan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yang terjadi antar variabel. Secara ringkas pengaruh tersebut disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.35  
Ringkasan Besaran Pengaruh Berdasarkan Koefisien Jalur

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Koefisien Jalur** | **Pengaruh Langsung** | **Pengaruh tidak langsung (melalui), dalam %** | | **Total Pengaruh Tidak Langsung** | **Total** |
| **X1** | **X2** |
| X1 | 0,308 | 9,49 | - | 14,16 | 14,16 | 23,64 |
| X2 | 0,716 | 51,27 | 14,16 | - | 14,16 | 65,42 |
| **Total Pengaruh** | | | | | | **89,07** |

Pengaruh langsung variabel Pemimpin yang Melayani (X1) terhadap Budaya Sekolah (Y) (ρYX1) adalah sebesar 9,49%. Artinya variabel Pemimpin yang Melayani (X1) mempengaruhi Budaya Sekolah (Y) secara langsung sebesar 9,49%, sedangkan pengaruh tidak langsung variabel tersebut sebesar 14,16% dengan rincian sebagai berikut:

Pengaruh X1 terhadap Y

Pengaruh X1 terhadap Y secara langsung = (0,308)2 = 0,0484

Pengaruh X1 terhadap Y melalui X2=0,308 x 0,716 x 0,642 = 0,1416

Pengaruh total = 0,2364

Pengaruh Pemimpin yang Melayani (X1) terhadap Budaya Sekolah (Y) sebesar 23,64%.

* Pengaruh langsung variabel Kompetensi Kepala Sekolah (X2) terhadap Budaya Sekolah (Y) (ρYX2) adalah sebesar 51,27%. Artinya variabel Kompetensi Kepala Sekolah (X2) mempengaruhi Budaya Sekolah (Y) secara langsung sebesar 51,27%, sedangkan pengaruh tidak langsung variabeltersebut sebesar 14,16% dengan rincian sebagai berikut:

Pengaruh X2 terhadap Y

Pengaruh X2 terhadap Y secara langsung = (0.716)2 = 0,5127

Pengaruh X2 terhadap Y melalui X1=0,308 x 0,716 x 0,642 = 0,1416

Pengaruh total = 0,6542

Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah (X2) terhadap Budaya Sekolah (Y) sebesar 65,42%.

Maka total pengaruh keseluruhan variabel bebas (X1 dan X2) terhadap variabel intervening (Y) sebesar 89,07% dibulatkan 89,10%

**Pengaruh antara Budaya Sekolah (Y) terhadap Kinerja Guru (Z)**

* + - * 1. **Perhitungan Koefisien Korelasi**

Model jalur yang akan dicari untuk menjelaskan hubungan fungsional dari variabel budaya sekolah (Y) terhadap kinerja guru (Z) adalah sebagai berikut:

Z = z.YY + ε

Dimana:

Z = Kinerja Guru

Y = Budaya Sekolah

ε = Kontribusi variabel lain (eror)

z.YY = Koefisien Korelasi dari Y terhadap Z

* + - * 1. **Membentuk Model Jalur**

Untuk memperoleh koefisien korelasi, dari hasil pengolahan data diperoleh matriks korelasi antara variabel Y dan variabel Z dibawah ini:

Nilai korelasi antar variabel di atas kemudian dicari inversnya dan diperoleh hasil sebagai berikut:

R-1 =

Selanjutnya dicari matriks korelasi antara variabel intervening (Y) dengan variabel terikat (Z)

RZY=

Untuk memperoleh koefisien jalur, maka matriks invers korelasi dikalikan dengan matriks korelasi antar variabel intervening Y dengan variabel terikat Z, sebagai berikut:

Koefisien jalur dan koefisien korelasi yang telah diperoleh tersebut jika disajikan pada diagram jalur adalah sebagai berikut:

1,000

Y

Z

R1² = 0,891

R2² = 0,491

ε1 = 0,109

ε2 = 0,509

0,701

Setelah koefisien jalur diperoleh, maka besar pengaruh Budaya Sekolah (Y) terhadap Kinerja Guru (Z) dapat ditentukan dari hasil perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antara variabel intervening Y dengan variabel terikat Z.

R2Y1X = [0,701] x [0,701]

= 0,491 = 49,1%

Sedangkan besar koefisien jalur untuk faktor lain yang tidak masuk dalam spesifikasi adalah:

ρy1ε = = 0,713

Atau, dalam persentase besarnya pengaruh dari variabel lain yang tidak diamati adalah sebesar adalah sebesar 0,7132 x 100 = 50,9%.

Dengan demikian maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut:

Y1 = 0,491 X + 0,509

Jika digambarkan, persamaan di atas tampak sebagai berikut:

X1

X2

Y

Z

0,308

0,716

R1²=0,891

R2²=0,491

ε1=0,109

ε2=0,509

0,701

0,642

Untuk menguji pengaruh dari variabel Budaya Sekolah (Y) terhadap Kinerja Guru (Z) yang dijelaskan oleh persamaan jalur di atas, berikut akan disajikan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t.

* + - * 1. **Pengujian Hipotesis dengan Uji t**

Hipotesis yang akan diuji adalah

H0 : ρY.Z = 0; Budaya Sekolah (Y) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru (Z)

H1 : ρY.Z ≠ 0 ; Budaya Sekolah (Y) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru (Z)

Tingkat Signifikansi α = 5%

Statistik uji yang digunakan adalah t

Dengan menggunakan SPSS, diperoleh nilai Statistik t sebagai berikut:

Uji Hipotesis Parsial (Uji t) Variabel Budaya Sekolah (Y) terhadap Kinerja Guru (Z)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Koefisien Jalur** | **t-hitung** | **t-tabel** | **Kesimpulan** |
| ρZ.Y = 0,701 | 10,404 | 1,981 | Ho ditolak |

Berdasarkan output di atas, diperoleh nilai t hitung sebesar 7,541. Nilai ini kemudian akan dibandingkan dengan nilai t pada tabel distribusi t. Untuk α=5%, db (derajat bebas) = n-k-1 = 114-(1+1) = 112 untuk pengujian dua sisi diperoleh nilai t tabel sebesar 1,981.

Kriteria uji:

Tolak H0 jika |t hitung| > |t table| dan

Terima H0 jika |t hitung| < |t table|

Berdasarkan kriteria di atas, maka t hitung (10,404) > t tabel (1,981) sehingga H0 ditolak, artinya Budaya Sekolah (Y) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru (Z).

## Pembahasan Hasil Penelitian

#### Pengaruh Pemimpin Yang Melayani (X1) Terhadap Budaya Sekolah (Y)

Pengujian atas hipotesis pengaruh Pemimpin yang Melayani (X1) terhadap Budaya Sekolah (Y) diperoleh kesimpulan statistik bahwa Pemimpin yang Melayani (X1) terhadap Budaya Sekolah (Y) secara signifikan dengan nilai jalur 0,308 maka dapat diartikan bahwa semakin rendah pemimpin yang melayani maka akan tidak meningkatkan budaya sekolah. Hasil analisis statistik melalui perhitungan uji t dapat dilihat dari nilai t hitung (7,541) > t tabel (1,982) sehingga H0 ditolak. Dengan demikian hipotesis pertama ini dapat dibuktikan kebenarannya.

Pemimpin yang Melayani (X1) yang diukur oleh Budaya Sekolah (Y) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan. Dengan kata lain bahwa tinggi rendahnya budaya sekolah dijelaskan oleh kepemimpinan sekolah yang melayani sekolah tersebut. Besarnya kontribusi pemimpin yang melayani (X1) yang secara langsung mempengaruhi budaya sekolah (Y) sebesar 23,64 %.

Dengan adanya bukti mengenai pengaruh positif dan signifikan dari pemimpin yang melayani terhadap budaya sekolah, maka berarti kondisi kepemimpinan kepala sekolah yang secara umum sudah dipandang baik tersebut tentunya perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi dengan memperbaiki faktor-faktor atau indikator-indikator yang dinilai masih kurang maksimal.

Menyikapi lebih lanjut hasil temuan penelitian ini terutama dikaitkan dengan kajian teoritis mengenai pentingnya kepemimpinan kepala sekolah. Jika dilihat dari lingkup budaya yang ada di sekolah, sejalan dengan pengertian budaya organisasi yang identik dengan dengan budaya sekolah karena istilah organisasi ada di lembaga sekolah, perusahaan, parlemen, pemerintahan, pendidikan, dan lainnya. Brown, R (2004:89) Budaya sekolah merupakan nilai-nilai, budaya-budaya, kenyamanan struktur organisasi di dalam sekolah yang menyebabkan berfungsi secara khusus. Artinya dalam hal ini kepemimpinan kepala sekolah SMK Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung sudah menciptakan suasana kenyaman struktur organisasi di dalam sekolah yang menyebabkan berfungsi secara khusus yang kemudiaan dapat berpengaruh terhadap kinerja guru.

Hasil peneitian ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anggreini Dini (2014) dan Warsilah Wiwik Wijayanti (2015) yang telah menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya sekolah, dimana dalam penelitiannya mengemukakan bahwa secara parsial kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya sekolah.

#### Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah (X2) Terhadap Budaya Sekolah (Y)

Pengujian atas hipotesis pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah (X2) terhadap Budaya Sekolah (Y) diperoleh kesimpulan statistik bahwa Kompetensi Kepala Sekolah (X2) terhadap Budaya Sekolah (Y) secara signifikan dengan nilai jalur 0,716 maka dapat diartikan bahwa semakin rendah kompetensi kepala sekolah maka akan tidak meningkatkan budaya sekolah. Hasil analisis statistik melalui perhitungan dengan uju t dapat di lihat dari nilai t hitung (17,544) > t tabel (1,982) sehingga H0 ditolak. Dengan demikian hipotesis kedua ini dapat dibuktikan kebenarannya.

Kompetensi Kepala Sekolah (X2) yang diukur oleh Budaya Sekolah (Y) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan. Dengan kata lain bahwa tinggi rendahnya Budaya Sekolah dijelaskan oleh Kompetensi Kepala Sekolah tersebut. Besarnya kontribusi Kompetensi Kepala Sekolah (X2) yang secara langsung mempengaruhi Budaya Sekolah (Y) sebesar 65,42%.

#### Pengaruh Pemimpin Yang Melayani (X1) dan Kompetensi Kepala Sekolah (X2) Terhadap Budaya Sekolah (Y)

Pengujian atas hipotesis Pemimpin yang Melayani (X1) dan Kompetensi Kepala Sekolah (X2) berpengaruh secara simultan terhadap Budaya Sekolah (Y) diperoleh kesimpulan statistik bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh total sebesar 89,07%. Artinya bahwa hasil tersebut menandakan bahwa 89-07% variabel Budaya Sekolah (Y) dapat diterangkan dengan variabel Pemimpin yang Melayani (X1) dan Kompetensi Kepala Sekolah (X2). Sedangkan sisanya 10,93% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang tidak diteliti.

#### Pengaruh Budaya Sekolah (Y) Terhadap Kinerja Guru (Z)

Pengujian atas hipotesis variabel Budaya Sekolah (Y) terhadap Kinerja Guru (Z) diperoleh kesimpulan statistik bahwa Budaya Sekolah (Y) berpengaruh terhadap Kinerja Guru (Z) secara signifikan dengan nilai jalur 0.701 maka dapat diartikan bahwa semakin tinggi budaya sekolah maka akan meningkatkan kinerja guru. Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat nilai t hitung (10,404) > t tabel (1,981) sehingga H0 ditolak. Dengan demikian hipotesis ke empat dapat dibuktikan kebenarannya.

Budaya Sekolah (Y) yang diukur oleh Kinerja Guru (Z) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan. Dengan kata lain bahwa tinggi rendahnya kinerja guru dijelaskan oleh Budaya Sekolah tersebut. Besarnya kontribusi Budaya Sekolah (Y) yang secara langsung mempengaruhi Kinerja Guru (Z) sebesar 49,10%.

**KESIMPULAN**

Dari Hasil Analisa Dan Pengolahan Data Pada Penelitian Tentang “Pengaruh Servant Leadership Dan Kompetensi Kepala Sekolah Terhadap Budaya Sekolah Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru Di Smk Pasundan 1 Dan Smk Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung”, Maka Dapat Disimpulkan Sebagai Berikut:

1. Tanggapan responden mengenai Pemimpin yang Melayani, Kompetensi Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Kinerja Guru SMK Pasundan 1 dan Pasundan 2 Banjaran kabupaten Bandung, antara lain:
   1. Kepemimpinan kepala sekolah SMK Pasundan 1 dan Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung termasuk dalam kategori baik, dengan indikator terlemah yaitu pada indikator kepribadian terdapat dalam dimensi kasih murni dan pada indikator pengembangan diri karyawan terdapat pada indikator pemberdayaan.
   2. Kompetensi Kepala Sekolah SMK Pasundan 1 dan Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung termasuk dalam kategori cukup baik, dengan indikator terlemah yaitu pada indikator keuangan terdapat dalam dimensi administrator dan pada indikator memahami kondisi bawahan terdapat dalam dimensi leader.
   3. Budaya Sekolah SMK Pasundan 1 dan Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung termasuk dalam kategori baik, dengan indikator terlemah yaitu pada indikator kreatif terdapat dalam dimensi budaya akademik dan pada indikator toleransi terdapat dalam dimensi budaya demokratis.
   4. Kinerja Guru SMK Pasundan 1 dan Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung termasuk dalam kategori cukup baik, dengan indikator terlemah yaitu pada indikator kelengkapan RPP terdapat pada dimensi penyusunan rencana pembelajaran dan pada indikator kegiatan prapembelajaran terdapat pada dimensi pelaksanaan proses.
2. Pemimpin yang Melayani berpengaruh signifikan terhadap Budaya Sekolah SMK Pasundan 1 dan Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung dengan persentase pengaruh sebesar 23,64% sedangkan sisanya sebesar 76,36% dipengaruhi oleh faktor lain.
3. Kompetensi Kepala Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Budaya Sekolah SMK Pasundan 1 dan Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung dengan persentase pengaruh sebesar 65,42% sedangkan sisanya sebesar 34,58% dipengaruhi oleh faktor lain.
4. Pemimpin yang Melayani dan Kompetensi Kepala Sekolah secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Sekolah SMK Pasundan 1 dan Pasundan 2 Banjaran Kabupaten Bandung dengan persentase pengaruh sebesar 89,10%, sedangkan sisanya sebesar 10,90% dipengaruhi oleh faktor lain.
5. Budaya Sekolah berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru SMK Pasundan 1 dan Pasundan 2 Banjaran dengan persentase pengaruh sebesar 49,10%, sedangkan sisanya sebesar 50,90% dipengaruhi oleh faktor lain.

**DAFTAR PUSTAKA**