



***JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIASI PENGARUH
KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI,
DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA GURU
SMP SWASTA DI BREBES SELATAN**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Pendidikan**

**Oleh
Siti Munajiyah
0102515009**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
PASCA SARJANA
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
TAHUN 2020**

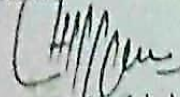
PENGESAHAN

Tesis berjudul *Job Satisfaction sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru SMP Swasta di Brebes Selatan* karya Siti Munajyah NIM 0102515009 ini telah dipertahankan dalam Ujian Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Semarang pada tanggal 01 Mei 2020 dan disahkan oleh Panitia Ujian.

Semarang, 01 Mei 2020

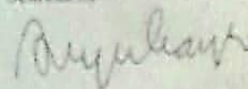
Panitia Ujian

Ketua



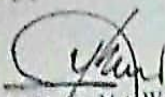
Prof. Dr. Ida Zulaeha, M. Hum.
NIP. 197001091994032001

Sekretaris



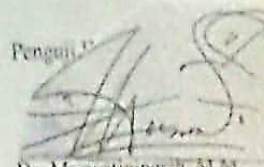
Dr. Arief Yulianto, S.E., M.M.
NIP. 197507262000121001

Penguji I



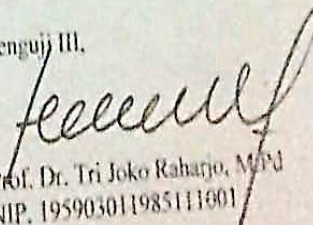
Prof. Dr. Ar. Nat. Wahyu Hardyanto, M.Si.
NIP. 196011241984031002

Penguji II



Dr. Murwatingsih, M.M.
NIP. 195201231980032001

Penguji III



Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd
NIP. 195903011985111601

PERNYATAAN

Dengan ini saya

Nama : Siti Munajiyah

NIM : 0102515009

Program Studi : Manajemen Pendidikan

menyatakan bahwa yang tertulis dalam tesis yang berjudul *“Job Satisfaction Sebagai Mediasi Pengaruh, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru SMP Swasta di Brebes Selatan”* ini benar-benar karya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Atas pernyataan ini saya **secara pribadi** siap menanggung resiko/sanksi hukum yang dijatuhkan apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini.

Semarang, 1 Mei 2020

Yang membuat pernyataan,



Siti Munajiyah

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

1. Jadilah guru yang berakhlakul karimah dan memiliki kinerja guru yang baik.
2. Kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja guru.

Persembahan

Setulus hati tesis ini dipersembahkan kepada Almamater Universitas Negeri Semarang

ABSTRAK

Munajiyah, Siti. (2020). *Job Satisfactiion* Sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru SMP Swasta di Brebes Selatan. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan. Pascasarjana Universitas Negeri Semarang. Pembimbing:1. Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd. Pembimbing II Dr. Murwatingsih, M.Pd.

Kata kunci: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi, *Job Stisfaction*, Kinerja Guru.

Kinerja guru adalah hal yang penting untuk tercapainya kualitas pendidikan Indonesia, Kinerja guru yang maksimal merupakan impian bagi semua sekolah, sehingga penting untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Beberapa faktor yang dikaji: dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi dan *Job Satisfaction*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja guru melalui *Job satisfaction* guru SMP swasta di Brebes Selatan.

Populasi dalam penelitian adalah guru yang bergelar S.1 berjumlah 108 dan diambil 78 guru sebagai sampel. dengan menggunakan rumus slovin dg $e = 6\%$ (toleransi kesalahan 6%). Teknik sampling yang digunakan *Proportional Random Sampling*. Pengumpulan data menggunakan angket, metode analisis uji instrumen dan metode analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan program SPSS 23.0

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction*, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction*, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction* dengan taraf signifikansi sebesar 0.05 atau 5%. Artinya bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kompetensi naik akan mempengaruhi naiknya *Job satisfaction* sehingga akan meningkat pula kinerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dikemukakan beberapa saran antara lain; (1) guru sebagai *agent of change* pendidikan seyogyanya terus meningkatkan kinerja guru di mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sebagai upaya untuk meningkatkan kemajuan pendidikan Indonesia; (2) sekolah seyogyanya memiliki pemimpin, budaya organisasi dan kompetensi guru yang baik sehingga guru akan merasa puas, semakin tinggi tingkat kepuasan maka akan meningkatkan kinerja guru; 3) penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai rujukan dalam melakukan penelitian berikutnya, terutama mengenai kinerja guru dengan menggunakan faktor-faktor yang mempengaruhinya: kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, dan *job satisfaction*.

ABSTRACT

Munajiyah, Siti. (2020). *Job Satisfaction as a Mediation influence of Leadership, Organization Culture and Competence on the Performance of Private Junior High School Teachers in South Brebes*. Thesis, Education Management Program, Postgraduate, Universitas Negeri Semarang. Supervisor 1 Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd. Supervisor II Dr. Murwatiningsih, M.Pd.

Keywords: Leadership, organization culture, competency, Job satisfaction, Teachers' Performance

Teachers' performance is an urgent matter to achieve the quality of Indonesian education. Maximum teachers' performance is a dream for all schools, thus it is important to know the factors that influence teachers' performance. Some of the teachers' performance factors investigated in the study: principals' leadership, competence, organization culture and job Satisfaction. The study aims to analyze the influences of principals' leadership, organization culture, competence on teachers' performance through job satisfaction of private junior high school teachers in South Brebes.

The total population of the study were 108 from S.1 teachers and the total sample were 78 teachers which were taken by the Slovin formula with $e = 6\%$ (0.06). The sampling technique used Proportional Random Sampling. Data collection used questionnaire and analytical methods used path analysis with SPSS.

The results showed that the principal's leadership had a positive and significant influence on teacher's performance through job satisfaction, organizational culture had a positive and significant influence on teacher performance through job satisfaction, and competency had a positive and significant effect on teacher performance through job satisfaction with a significance level of 0.05 or 5. %. These mean that the principal's leadership, school culture, and increased competence will affect job satisfaction, thus teacher performance will increase too.

Based on the results of research and discussion, several suggestions are put forward to several parties including; (1) teachers as agents of change in education should continue to improve teachers' performance starting from the process of planning, implementation and evaluation as an effort to improve the progress of Indonesian education; (2) schools should have good principals' leader, organizational culture, and teachers' competence in order to they feel satisfied, the higher the level of satisfaction will improve teachers' performance; (3) the future researchers, the research can be used as a reference in conducting further research, especially teachers' performance by using the some factors are leadership, organization culture, competence, and job satisfaction.

PRAKATA

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat-Nya. Berkat karunia-Nya, peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “*Job Satisfaction* Sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru SMP Swasta di Brebes Selatan”. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan meraih gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Semarang.

Penelitian ini dapat diselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah membantu penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih peneliti sampaikan pertama kali kepada para pembimbing : Prof. Dr.Tri Joko Raharjo, M.Pd. (Pembimbing I) dan Dr. Murwatiningsih, MM. (Pembimbing II) yang senantiasa menyempatkan waktu di sela-sela kesibukan beliau dengan penuh kesabaran dan selalu memotivasi serta membimbingnya setiap waktu kapanpun beliau berdua selalu siap.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan juga kepada semua pihak yang telah membantu selama proses penyelesaian tesis ini, di antaranya :

1. Direksi Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan kesempatan serta arahan selama pendidikan, penelitian, dan penulisan tesis ini.

2. Ketua Program Studi S.2 Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Semarang Dr. Arief Yulianto, S.E., MM. yang telah memberikan kesempatan dan juga memberikan motivasi serta arahan dalam penulisan tesis ini dengan penuh kesabaran.
3. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan yang telah banyak memberikan bimbingan dan ilmu kepada peneliti selama menempuh pendidikan.
4. Almarhum Bapak dan Almarhumah Ibu yang separuh jalan bersama dan memberi dukungan yang luar biasa yang tidak dapat diungkap dengan kata-kata yang panjang, serta keempat kakak tercinta (Mbak Tohirotul K., Mbak Zahrotul A., Mbak Tuti M., Mas M. Fadllil K. dan kedua adik tersayang Durrotul M. dan M. Shofi A. yang selalu memberi dorongan baik materil maupun non materil. Keluarga adalah menjadi motivasi dan semangat saya, akhirnya saya dapat *move on* kembali dalam mengerjakan tesis hingga selesai dan yang belum master semoga dapat menyusul secepatnya Aamiin.
5. Saudara-saudaraku mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjanan UNNES kelas khusus yang telah memberikan dukungan, sharing ide dan masukan yang bermanfaat dalam penyelesaian tesis ini.
6. Kepala sekolah dan dewan guru SMP Al- Hikmah 2 Benda Sirampog, SMP Muhammadiyah Tonjong, SMP Islam Ta'allumul Huda Bumiayu, SMP BU Paguyangan dan SMP IT PAPB Semarang, yang telah membantu dan memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini.

7. Semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini dan tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Peneliti sadar bahwa dalam tesis ini mungkin masih terdapat kekurangan, baik isi maupun tulisan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak sangat peneliti harapkan. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat dan merupakan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Semarang, 1 Mei 2020

Peneliti,

Siti Munajiyah

DAFTAR ISI

	Halaman
COVER.....	i
PENGESAHAN UJIAN TESIS.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
PRAKATA.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	11
1.3 Cakupan Masalah	11
1.4 Rumusan Masalah Penelitian	12
1.5 Tujuan Penelitian.....	12
1.6 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORITIK, KERANGKA BERFIKIR, DAN HIPOTESIS PENELITIAN	

2.1 Kajian Pustaka	15
2.2 Kerangka Teoretis	21
2.3 Kerangka Berfikir Penelitian	47
2.4 Hipotesis Penelitian	58
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Desain Penelitian	60
3.2 Populasi Dan Sampel Penelitian.....	61
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	64
3.4 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	66
3.5 Pengujian Instrumen Penelitian	68
3.6 Teknik Analisis Data	75
3.7 Pengujian Hipotesis	83
3.8 Metode Analisis Jalur	85
3.8 Sumbangan Efektif	87
3.9 Sobel Test	88
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Penelitian.....	89
4.2 Pembahasan	109
BAB V PENUTUP	
5.1 Simpulan.....	119
5.2 Saran	122
DAFTAR PUSTAKA RUJUKAN	123
LAMPIRAN.....	131

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Populasi Penelitian.....	61
Tabel 3.2 Sampel Penelitian	63
Tabel 3.3 Instrumen Skala Likert.....	67
Tabel 3.4 Hasil Pengujian Validitas.....	70
Tabel 3.5 Hasil Pengambilan Keputusan realibitas	72
Tabel 3.6 Hasil Pengujian Realibitas Kinerja guru.....	72
Tabel 3.7 Hasil Pengujian Realibitas Kepemimpinan Kepala Sekolah	73
Tabel 3.8 Hasil Pengujian Realibitas Budaya Organisasi.....	73
Tabel 3.9 Hasil Pengujian Realibitas Kompetensi.....	74
Tabel 3.10 Hasil Pengujian Realibitas <i>Job Satisfaction</i>	74
Tabel 3.11 Hasil Uji Deskripsi	76
Tabel 3.12 Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogorof Smirnov</i> (K-S)	77
Tabel 3.13 Hasil Uji Multikolonieritas	81
Tabel 3.14 Hasil Uji Autokorelasi	82
Tabel 4.1 Hasil Uji F Model Regresi I.....	90
Tabel 4.2 Hasil Uji t Model Regresi I.....	91
Tabel 4.3 Hasil Uji F Model Regresi II	93
Tabel 4.4 Hasil Uji t Model Regresi II.....	94
Tabel 4.5 Rekap Pengaruh Masing-Masing variabel.....	103
Tabel 4.6 Hasil uji Hipotesis.....	104

Tabel 4.7 Hasil Uji Determinasi Pada Model Regresi I.....	106
Tabel 4.8 Hasil Uji Determinasi Pada Model Regresi II	106
Tabel 4.9 Hasil Persamaan Model Analisis Jalur I dan II.....	108
Tabel 4.10 Sumbangan Efektif (SE) Bersama	109

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berfikir Penelitian	58
Gambar 3.1 Desain Penelitian.....	60
Gambar 3.2 <i>P-Plot</i> Hasil Uji Normalitas	78
Gambar 3.3 Grafik <i>Histogram</i>	79
Gambar 3.4 Hasil Uji Normalitas <i>Heteroskedasitas</i>	80
Gambar 3.5 Hubungan Kausl X1.X2, X3, Y1 dan Y2	86
Gambar 4.1 Pengaruh Langsung Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap <i>Job Satisfacioun</i>	92
Gambar 4.2 Pengaruh Kepemimpinan, Budaya organisasi, Kompetensi dan <i>Job satisfaction</i> Terhadap Kinerja guru.....	96
Gambar 4.3 Pengaruh Kepemimpinan melalui <i>Job satisfaction</i> Terhadap Kinerja guru....	97
Gambar 4.4 Analisis Jalur Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui <i>Job satisfaction</i>	98
Gambar 4.5 Pengaruh Budaya Organisasi melalui <i>Job satisfaction</i> Terhadap Kinerja guru.....	99
Gambar 4.6 Analisis Jalur budaya organisasi Terhadap Kinerja guru Melalui <i>Job satisfaction</i>	100
Gambar 4.7 Pengaruh kompetensi melalui <i>Job satisfaction</i> terhadap Kinerja guru	101
Gambar 4.8 Analisis Jalur Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Melalui <i>Job satisfaction</i>	102
Gambar 4.9 Model Akhir (<i>Fit</i>).....	104
Gambar 4.10 Analisis Jalur Model 1.....	107
Gambar 4.11 Analisis Jalur Model 2	107

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kisi – Kisi Instrumen Penelitian.....	131
Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian	136
Lampiran 3 Data Hasil Uji Instrumen.....	142
Lampiran 4 Hasil Uji output Reabilitas	146
Lampiran 5 Data Hasil Penelitian	156
Lampiran 6 Distribusi Nilai t-tabel	171
Lampiran 7 Distribusi Nilai Tabel F 0.05	173
Lampiran 7 Distribusi Nilai Tabel Durbin Watson.....	175
Lampiran 8 Surat Pengangkatan Dosen Pembimbing Tesis	
Lampiran 8 Surat-surat izin penelitian	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Proses globalisasi yang mengubah wajah dunia, wajah masyarakat dengan dimensi-dimensi baru. Hal ini berarti manusia Indonesia haruslah dipersiapkan untuk menghadapi masyarakat global melalui tujuan pendidikan nasional yaitu perlu mempunyai suatu visi strategis yang dapat menjawab tantangan tersebut.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab II Pasal 3 menetapkan: Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembang-nya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Hampir semua orang dikenai pendidikan, pendidikan tidak pernah terpisah dengan kehidupan manusia. Anak-anak menerima pendidikan dari orang tuanya dan manakala anak-anak sudah dewasa dan berkeluarga mereka juga akan mendidik anak-anaknya. Begitupula di sekolah mereka dididik oleh guru. Pendidikan yang kompleks dan rumit seharusnya dihadapi, bukanlah tantangan yang dibiarkan begitu saja, tetapi memerlukan pemikiran baik. Persoalan tersebut adalah kinerja guru.

Karena guru sebagai tenaga pendidik yang berhubungan dengan peserta didik diharuskan memiliki kinerja baik. Guru merupakan komponen penting yang berperan mewujudkan tujuan pendidikan di sekolah. Kinerja guru yang diwujudkan dalam proses pembelajaran di sekolah akan sangat menentukan kualitas peserta didik yang dihasilkan dan kualitas proses pendidikan secara umum. Jones mengemukakan guru sebagai tenaga profesional yang merupakan faktor penentu mutu pendidikan harus memiliki keterampilan manajemen di sekolah (Hadis dan Nurhayati, 2012:5).

Kinerja guru adalah hal yang urgen untuk tercapainya kualitas pendidikan Indonesia, Kinerja guru yang maksimal merupakan impian bagi semua sekolah, sehingga penting untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru beberapa faktor yang dikaji dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, budaya organisasi dan *Job Satisfaction*. Demi tercapainya kualitas pendidikan yang diharapkan, tentunya yang harus dilaksanakan adalah meningkatkan kinerja guru begitu juga bagi guru SMP swasta di Brebes selatan. Selanjutnya yang akan dipilih menjadi subjek pada penelitian ini yaitu guru-guru SMP swasta di Brebes selatan yang memiliki akreditasi A,

Pada realitasnya kondisi guru sekolah guru SMP swasta di Brebes selatan diperoleh informasi dan gambaran tentang kinerja guru yang cenderung belum maksimal yang disebabkan karena setiap guru memiliki kemampuan yang berbeda, seperti kemampuan dalam pembuatan/merancang RPP, dan beberapa guru belum mencapai kompetensi sesuai standar nasional yang ikut ukh, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi guru rendah. Selain itu, ada ketidakpuasan dari

beberapa guru yang berujung pada munculnya mempunyai semangat kerja yang rendah. Didukung oleh data hasil pra penelitian yang berdasarkan sumber hasil rekapitulasi sekolah menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja guru pada tahun 2017 yaitu: guru SMP memiliki nilai rata-rata penilaian kinerja guru 72,49%, artinya menunjukkan bahwa rata-rata penilaian kinerja guru sekolah di wilayah Brebes selatan 72,49 % dari nilai yang seharusnya tertinggi 100 % menunjukkan masih perlu ditingkatkan hasil kerjanya.

Secara kompetensi profesional, berdasarkan kesimpulan peneliti bahwa sebagian guru telah menjelaskan materi pelajaran dengan baik, mereka sebagian besar memiliki kemampuan mengajar dan menguasai materi pelajaran. Di samping itu guru memanfaatkan sarana dan prasana dengan mengaitkan pokok materi pelajaran yang sedang dibahas, tetapi masih sedikit guru yang membuat karya ilmiah. Pada kenyataannya kompetensi profesional guru SMP swasta di Brebes selatan baik, tetapi kerjanya masih perlu ditingkatkan.

Dapat disimpulkan bahwa guru SMP swasta di Brebes selatan memiliki kompetensi profesional dan pedagogik yang cukup baik, tetapi tingkat kerjanya masih rendah. Rendahnya terletak misalnya masih ada guru yang mencatat dan meninggalkan tugas, tidak membuat analisis evaluasi nilai. Maka dari itu peneliti tertarik meneliti dari empat kompetensi guru yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial.

Dari segi kepemimpinan, kepemimpinan kepala sekolah di SMP swasta di Brebes selatan telah melaksanakan dengan baik, mereka membuat peraturan-peraturan di sekolah dengan baik dan membuat *job description* di sekolah dengan

jelas tetapi kenyataannya ada beberapa guru yang tidak melaksanakan dengan baik, misalnya tidak melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu dan masih ditemukan absensi guru yang telat masuk rata-rata 7% perbulan sehingga menurunkan kinerja guru.

Disamping itu sekolah swasta di Brebes selatan memiliki budaya organisasi yang baik artinya sekolah telah menciptakan organisasi budaya yang positif, ada relevansinya dengan produktivitas dunia pendidikan. Puncak kepemimpinannya tidak sama dengan di perusahaan yang hanya menekankan untung dan rugi tetapi memperhitungkan juga segi manfaat untuk sekolah, seperti guru bersih-bersih lingkungannya. Mereka melakukan kerja bakti bersama para siswa, dalam hal ini tidak ada perbedaan antara kepala sekolah, guru dan siswa dalam hal kebersihan, mereka diberlakukan sama untuk menjaga kebersihan lingkungan sehingga tercipta saling bekerjasama, yang menunjukkan keharmonisan antara kepala sekolah, guru dan siswa. Selanjutnya semua guru SMP swasta di Brebes selatan membaca do'a khusus pembuka mata pelajaran dan do'a penutup bersama siswa. Namun kadang ada beberapa guru yang tidak melaksanakannya do'a pembuka disebabkan karena terlambat masuk atau halangan lain, maka pada akhirnya akan mengalami penurunan kinerja. Maka dari itu budaya organisasi sangat penting bagi pembentukan perilaku guru dalam meningkatkan kinerja.

Selanjutnya berdasarkan temuan dilapangan *Job satisfaction* guru swasta di Brebes selatan merupakan hal yang serius, sehingga pihak-pihak sekolah sangat memperhatikan. Beberapa usaha pihak sekolah yang telah dilakukan seperti memfasilitasi sarana dan prasarana yang diperlukan guru ketika mengajar, gaji

yang cukup memadai, disamping tunjangan dari pemerintah, guru di gaji juga dari sekolah, namun kenyataannya usaha dari pihak sekolah sudah maksimal tetapi masih belum memperlihatkan indikasi kepuasan dari guru. Dalam pra penelitian mengindikasikan bahwa masih rendahnya kepuasan kerja yaitu dengan melihat indikator seperti masih ada guru yang masuk pergantian jam dengan tidak tepat waktu, masih sedikit guru yang kreatif dan inisiatif dalam bekerja. Indikator yang menunjukkan rendahnya *job satisfaction* ini akan berdampak negatif, jika tidak segera ditanggulangi yang akan berdampak pada turunnya kinerja guru.

Menurut Barnawi dan Arifin (2012:14) kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan.

Menurun dan naiknya kinerja guru bisa disebabkan beberapa faktor seperti yang diungkapkan Quible (Riswan, 2014:51) terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja "*Basic human traits affects employee's job related behavior and performance. These human traits include ability, aptitude, perception, values, interest, emotions, need and personality*". Dalam kata lain bahwa sifat dasar manusia mempengaruhi perilaku dan kinerja pekerja terkait pekerjaan. Sifat-sifat manusia ini meliputi: kemampuan, persepsi, nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian. Kemampuan akan menentukan bagaimana individu akan melakukan pekerjaannya dan tidak terlibat dalam membantu pekerjaan jika ada kesesuaian dengan jenis karya serta persepsi, bakat, nilai, minat.

Berdasarkan pendapat Kuswoyo et al., (2015: 245) faktor yang dapat menentukan evaluasi individu dalam berbagai literatur tentang motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, komitmen, kepemimpinan, partisipasi, fungsi manajemen, kejelasan arah karir, kompetensi, budaya organisasi dan sistem penghargaan. Selanjutnya, Dalam penelitian ini hanya menyelidiki empat faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, kompetensi dan kepuasan kerja dan akan dijelaskan secara rinci di bawah ini.

Faktor pertama yang diduga mendukung pencapaian kinerja guru yang optimal adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah selaku pemimpin secara langsung merupakan contoh nyata dalam aktivitas kerja bawahannya. Kepala sekolah yang rajin, cermat, peduli terhadap bawahan, akan berbeda dengan kepemimpinan yang acuh tak acuh, kurang komunikatif apalagi arogan dengan komunitas sekolahnya.

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam menggerakkan dan menyeraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah dan mempergunakan sesuai kebutuhan. Artinya, kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah (Mulyasa, 2013:6).

Soepardi dalam Barnawi dan Arifin (2012:67) menjelaskan juga tentang kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (jika perlu) serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien. Daryanto (2013:3) telah menyatakan bahwa agar proses inovasi di sekolah dapat berjalan dengan baik.

Rivai dan Sagala (2009:51) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu motor penggerak untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Salah satu bentuk kepemimpinan yang baik adalah pegawai akan berusaha menyelesaikan tugasnya dengan baik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya.

Kepemimpinan memainkan suatu bagian yang sentral dalam memahami Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja diantaranya secara empiris dibuktikan dalam penelitian Putra dan Yunita (2014:143) yang menjelaskan semakin baik dan kondusif kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian Sukwadi dan Ronald (2014) yang telah meneliti dg subjek berbeda yaitu meneliti karyawan menemukan hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Faktor kedua yang diduga mendukung pencapaian kinerja guru yang optimal adalah budaya organisasi. Penjelasan menurut Gibson dalam Sutanto (2012:172), pegawai (guru) adalah sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak

faktor yang mempengaruhi kinerja guru salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap guru yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.

Pernyataan mereka didukung hasil penelitian Saragih (2017:45) yang telah meneliti guru di SDN Joglo menghasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara parsial ataupun simultan terhadap kinerja guru. Lain halnya Maabuat (2016:219) yang telah meneliti pegawai dan objek studi yang berbeda yaitu pada Dispenda Sulut UPTD Tondano) menghasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Faktor yang ketiga yang diduga mendukung pencapaian kinerja guru yang optimal adalah kompetensi. Spencer dan Spencer mengatakan bahwa hubungan antara kompetensi dengan kinerja itu sangat erat. Relevansinya ada, bahkan apabila ingin meningkatkan kinerja karyawan seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (1993:7). Diperkuat pendapat Uno (2008:71) kompetensi guru pun dapat berpengaruh terhadap proses pengelolaan pendidikan yang kemudian akan berdampak pada hasil prestasi yang dicapai peserta didik.

Beberapa studi yang telah menemukan pengaruh yang positif antara kompetensi dengan kinerja dikemukakan oleh Wirawan (2009:7) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan sinergi dari sejumlah faktor, baik faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal organisasi, dan faktor internal karyawan atau pegawai. Kemudian pada tahun berikutnya Sriwidodo dan

Haryanto (2010:54) telah melakukan penelitian dan menyimpulkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, apabila kompetensi semakin ditingkatkan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Penelitian lain yang menghubungkan kompetensi dengan kinerja Abusama *et al* (2017:1) dalam *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* yang telah meneliti sebanyak 88 guru di wilayah Halmahera selatan Provinsi Maluku Utara menyimpulkan bahwa kompetensi guru berpengaruh positif terhadap kinerja.

Sebaliknya hasil penelitian Duysters dan Hagedoorn (2000:75) yang telah meneliti sembilan belas tahun yang lalu menegaskan bahwa kompetensi guru tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Didukung penelitian terbaru Tone *et al* (2015) Hardjanto (2017) dalam Abusama *et al* (2017:2) bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu.

Maka bisa disimpulkan bahwa setiap kompetensi guru akan memiliki kompetensi yang berbeda-beda. Perbedaan kompetensi tersebut menyebabkan perbedaan kinerja pada setiap guru, maka kompetensi menjadi tolak ukur kemampuan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya sebagai guru, tentunya akan memberikan pengaruh terhadap kinerja guru dalam peningkatan mutu pendidikan sesuai yang diharapkan.

Faktor yang terakhir yang diduga mendukung pencapaian kinerja adalah *job satisfaction* (kepuasan kerja). Kreitner dan Kinicki (2005:272) berpendapat bahwa "*Job satisfaction* berasal dari persepsi seseorang artinya bahwa output

pekerjaan, relatif sama dengan inputnya, perbandingan yang mendukung output atau input lainnya yang signifikan”. Wirawan (2009:7) yang gmenjabarkan perilaku kerja yang salah satunya *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

Perera *et.al* (2014:196) mengemukakan hasil studinya bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Tetapi sebaliknya penelitian Sani (2012:64) menunjukkan bahwa hasil penelitian yang berbeda, analisis variabel *job satisfaction* terhadap kinerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja guru dan didukung penelitian berikutnya Fu dan Despande (2013:344) bahwa *job satisfaction* juga tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan disalah satu perusahaan di Cina.

Dengan demikian faktor-faktor diatas diduga yang mempengaruhi kinerja guru sangat penting dikaji menurut peneliti karena akan berpengaruh terhadap maju-mundurnya pendidikan khususnya guru SMP swasta di Brebes Selatan, semakin kinerja gurunya baik maka akan meningkatkan kinerja guru sekolah guru SMP swasta di Brebes Selatan, sehingga akan meningkatkan juga kualitas pendidikan di Indonesia.

Dari adanya *fenomena gaps, research gaps*, dan didukung oleh beberapa teori yang telah diungkapkan diatas, hal tersebut menjadi latar belakang dari penelitian ini. Selanjutnya judul tesis dalam penelitian ini adalah “*Job Satisfaction* Sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru SMP swasta di Brebes Selatan, Sekiranya hal ini perlu dilakukan penelitian guru SMP swasta di Brebes Selatan yang

mempunyai guru yang sangat loyal dan komitmen terhadap sekolah, walaupun mereka memiliki pendapatan guru tidak sama dengan sekolah negeri. Hal ini menjadi salah satu daya tarik peneliti juga untuk meneliti kinerja guru SMP swasta di Brebes Selatan.

1.2 Identifikasi Masalah

1. Kompetensi atau kemampuan yang merupakan salah satu faktor mempengaruhi kinerja belum memenuhi standar yang sesuai diharapkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
2. Kinerja guru juga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi guru, dan *job satisfaction*.
3. Adanya harapan melalui kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, dan *job satisfaction* dapat berpengaruh terhadap kinerja guru.
4. Terdapat guru yang masih belum melaksanakan tugas pembuatan perencanaan pembelajaran dengan baik.
5. Fasilitas yang tersedia di lingkungan sekolah masih belum mampu mendorong keinginan guru untuk mengelola pembelajaran guru.

1.3 Cakupan Masalah

Mengingat kompleksnya permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru dalam proses pembelajaran serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, terbatasnya kemampuan peneliti, waktu dan pendukung lainnya, maka ruang lingkup masalah penelitian dibatasi pada pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya

organisasi, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru serta *job satisfaction* sebagai mediasi pada guru swasta di Brebes selatan diantaranya: SMP Al-Hikmah 2 Benda, SMP Islam Ta'allumul Huda Bumiayu, SMP Bustanul Ulum Paguyangan, dan SMP Muhammadiyah Tonjong.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru?
2. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru?
3. Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru?
4. Bagaimana *job satisfaction* berpengaruh terhadap kinerja guru?
5. Bagaimana kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction*?
6. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction*?
7. Bagaimana kompetensi guru berpengaruh terhadap kinerja guru *melalui job satisfaction*?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan penelitian yang ada, maka penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja guru.
4. Untuk menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap kinerja guru.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction* .
6. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction*.
7. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction*.

1.6 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan yaitu secara teoretis dan praktis.

1.6.1 Manfaat Teoretis

Secara teoretis tentang kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, kompetensi dan kinerja guru, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam peningkatan mutu pendidikan yang secara spesifik akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan kajian ilmu manajemen pendidikan.
2. Sebagai bahan pertimbangan dalam kajian lanjutan tentang kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, kompetensi guru, *job satisfaction* dan kinerja guru.

3. Menguji kembali teori-teori yang berhubungan dengan tentang kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, kompetensi guru, *job satisfaction* dan kinerja guru.

1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan memiliki manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut:

- 1 Bagi guru dan kepala sekolah, hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan dan pengetahuan tentang pentingnya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, kompetensi, *job satisfaction* dan kinerja guru. Dan sebagai masukan dalam hal meningkatkan kinerja guru dengan mempertimbangkan faktor kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi dan *Job satisfaction*.
- 2 Bagi peneliti berikutnya, sebagai masukan dalam mengembangkan penelitian yang terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.
- 3 Bagi sekolah dan institusi pendidikan lainnya, penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA TEORETIS, KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka dalam tesis ini adalah kajian penelitian yang relevan dengan kajian mengembangkan penelitian tentang kinerja guru sebagai variabel dependen atau disimbolkan dengan (Y1). Setelah peneliti melacak beberapa situs beberapa penyedia jurnal di internet bahwa kajian-kajian tentang kinerja guru di jurnal-jurnal nasional dan internasional jumlahnya lebih sedikit daripada kajian kinerja karyawan diperusahaan-perusahaan. Selanjutnya peneliti akan menyajikan juga temuan-temuan yang ditemukan pada jurnal nasional maupun internasional yang relevan dan peneliti mengaitkan jurnal-jurnal kinerja karyawan ataupun kinerja guru.

Kegunaan dari kajian pustaka ini adalah untuk hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya. Kajian sekilas tentang penelitian terdahulu yang relevan adalah sebagai berikut:

1. Pujiastuti, Murwatignisih & Rozi (2017) yang telah meneliti pengaruh kompetensi profesional guru, dan lingkungan kerja pada kinerja guru ekonomi SMK di Kabupaten Pemalang, dan hasil penelitiannya dimuat di *The Journal of Education Development* Universitas Negeri Semarang yang menyatakan bahwa: (1) kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja guru ekonomi; (2) kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru; (3) ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi profesional terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Persamaan dengan penelitian ini yaitu menjadikan kompetensi sebagai variabel independen dan meneliti pada subjek guru. Perbedaannya penelitian ini hanya meneliti satu aspek dari kompetensi guru yaitu kompetensi profesional sedangkan peneliti akan menggunakan dua dimensi kompetensi yaitu kompetensi profesional dan pedagogik. Penulis menempatkan motivasi sebagai variabel intervening, sedangkan peneliti akan memposisikan *job satisfaction* sebagai variabel intervening.

2. Prasyanto (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Peneliti ini telah melakukan penelitian di PT. Dok dan perkapalan Surabaya bagian produksi yang telah menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa: (1) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; (2) kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan; (3) kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja. (4) kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan. Persamaan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut: Persamaan pertama dengan penelitian ini yaitu: menghubungkan antara variabel kompetensi, kepuasan kerja dengan kinerja, persamaan kedua: memposisikan variabel kompetensi sebagai variabel independen, persamaan ketiga: memposisikan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selanjutnya perbedaan-

perbedaannya adalah: penulis disini hanya meneliti dua faktor kinerja yaitu kepuasan kerja dan kompetensi, sedangkan peneliti akan menambahkan dua variabel independen diantaranya variabel budaya organisasi dan kepemimpinan. Perbedaan berikutnya penulis mengambil objek di suatu PT dan subjeknya karyawan, sedangkan peneliti akan mengambil objek di sekolah yang berbasis sekolah swasta dan subjeknya guru

3. Sriekaningsih (2017) telah menghasilkan hasil penelitiannya diantaranya: (1) kepuasan kerja terbukti sebagai variabel antara variabel kepemimpinan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai lebih dominan daripada pengaruh tidak langsung; (2) kepuasan kerja terbukti sebagai variabel antara pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai lebih dominan daripada berpengaruh langsung; (3) kepuasan kerja terbukti sebagai variabel antara pengaruh tidak langsung variabel lingkungan kerja yang lebih dominan daripada berpengaruh efek langsung. Persamaannya memposisikan variabel kepemimpinan sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaannya peneliti akan mengkaji lebih luas lagi dengan menambahkan independen variabel yaitu budaya organisasi dan kompetensi.
4. Rasto (2016) meneliti dengan judul "*Competence and Teachers Performance with Professional Certification*". Jurnalnya yang telah dimuat dalam *Jurnal pendidikan manajemen perkantoran*. Hasil penelitian menunjukkan: (1) kompetensi dan kinerja guru berada pada kategori tinggi; (2) kompetensi berpengaruh positif terhadap tingkat kinerja guru baik guru yang belum

mengikuti sertifikasi profesi maupun yang sudah mengikuti sertifikasi profesi; dan (3) terdapat perbedaan kompetensi dan kinerja guru yang belum mengikuti sertifikasi

5. profesi dengan yang sudah mengikuti sertifikasi profesi. Persamaan dengan penelitian ini adalah meneliti tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja guru, dan perbedaannya adalah peneliti tidak akan mengukur perbedaan secara khusus pada guru yang bersertifikasi atau tidak tetapi akan mengukur semua guru yang memiliki kualifikasi S.1, GTY dan periode mengajar lebih dari 2 tahun, yang terakhir penelitian ini hanya menghubungkan satu variabel independen dan tidak menggunakan variabel intervening.
6. Brury (2016) telah meneliti dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong”. Penelitian ini bertujuan untuk pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Lokasi pada penelitian dilakukan pada Kantor SAR Sorong dengan jumlah sampel 78 pegawai. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Persamaan dengan penelitian ini

adalah sama-sama memposisikan variabel kepemimpinan, dan budaya organisasi sebagai variabel independen. Perbedaannya dengan penelitian ini adalah memposisikan juga motivasi sebagai variabel intervening selain kepuasan kerja, sedangkan peneliti akan memposisikan 1 variabel intervening yaitu *job satisfaction*.

7. Ilyas dan Abdullah (2016) yang telah meneliti guru SMA di Palopo sebanyak 78 guru yang berjudul “*The Effect of Leadership, Organizational Culture, Emotional Intellegence, and Job satisfaction on Performance*”, menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa: (1) kepala sekolah secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru; (2) kecerdasan emosional secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru; (3) *job satisfaction* secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru; (4) kepemimpinan secara langsung berpengaruh terhadap *job satisfaction*; 5) budaya organisasi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja guru, 6) kecerdasan emosional secara langsung berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Peneliti mempunyai kesamaan dengan hasil penelitian ini adalah peneliti sama-sama meneliti hubungan antara variabel kepemimpinan kepala sekolah, *job satisfaction*, budaya organisasi, dengan kinerja guru. Perbedaannya dengan peneliti menambahkan variabel independen yaitu kompetensi guru di SMP Swasta di Brebes Selatan, sedangkan Ilyas dan Abdullah telah menambahkan variabel independen kecerdasan emosional.
8. Riswan (2014) yang telah meneliti guru di SMK Negeri Medan yang berjumlah 90 guru , yang menghasilkan bahwa ada hubungan bersama sama

antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja, persamaannya adalah peneliti juga akan memakai variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan kompetensi sebagai variabel independen, dan sama-sama memposisikan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaannya adalah Penelitian riswan ruang lingkup populasi lebih besar tetapi jumlah sampelnya lebih sedikit, sedangkan peneliti ruang lingkup populasinya lebih kecil tetapi jumlah sampelnya lebih besar, kemudian objek penelitiannya berbeda, peneliti akan meneliti terhadap guru-guru swasta di tingkatan Sekolah Menengah Pertama di Brebes Selatan.

9. Ardansyah (2013) dalam abstrak judul tesisnya di universitas Negeri Medan secara On line "*Effect of Principal Leadership, Organizational Culture, Job satisfaction and Work Motivation to Performance SMK Teachers in Medan*". menyimpulkan dalam hasil penelitiannya bahwa: (1) terdapat pengaruh yang berarti antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja sebesar 4,8%; (2) terdapat pengaruh yang berarti antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 2,3%; (3) terdapat pengaruh yang berarti antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja sebesar 7,8%; (4) terdapat pengaruh yang berarti antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 3,4%; (5) terdapat pengaruh yang berarti antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 16,2%; (6) terdapat pengaruh yang berarti antara budaya organisasi terhadap kinerja guru sebesar 7,6%; (7)

terdapat pengaruh yang berarti antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru sebesar 4,6%; dan (8) terdapat pengaruh yang berarti antara motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 10,2%. Hasil penelitian diperoleh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 59,7%, dan sisanya ditentukan keadaan lain. Persamaan dengan penelitian ini adalah menghubungkan variabel kepala sekolah, kepuasan kerja, dan budaya organisasi dengan kinerja guru, Perbedaannya adalah jumlah sampel penelitian ini lebih besar dari peneliti, peneliti akan ambil sampel kurang dari 100 guru, subjek penelitiannya berbeda, penelitian ini di SMK Negeri sedangkan peneliti akan ambil sampel Guru SMP di sekolah Swasta yang berada di wilayah Brebes Selatan. Yang terakhir peneliti tidak menghubungkan variabel motivasi dengan kinerja guru.

Secara umum penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian-penelitian sebelumnya tentang kinerja guru dengan menghubungkan beberapa faktor yang mempengaruhinya seperti budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan kompetensi sebagai variabel independen dan *job satisfaction* sebagai variabel intervening.

2.2 Kerangka Teoretis

Peneliti menggunakan kajian teori yang menghubungkan antara variabel-variabel penelitian. Teori-teori yang terkait akan digunakan untuk melakukan analisis hubungan antara variabel yang akan memudahkan peneliti dalam pembuatan logika penelitian. Terdapat 5 teori besar yang digunakan dalam penelitian ini

yaitu: Teori kinerja guru, teori kepemimpinan kepala sekolah, teori budaya organisasi, teori kompetensi dan teori *job satisfaction*.

2.2.1 Kinerja guru

Menurut Wibowo (2012:81) Ada kaitannya, bahwa kinerja sebagai proses maupun hasil pekerjaan atau suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Sedangkan Dessler (1997:513) menyatakan bawa pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja ialah perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja yang ditetapkan. Dalam hal ini kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerja. Selanjutnya Mulyasa (2005:136) mengungkapkan bahwa “kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja”.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan. Oleh karena itu, *performance* sering juga diartikan penampilan kerja atau perilaku kerja.

Dalam UU Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan Dosen: “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan (pasal 2 UU RI NO.14.2005).

Lebih lanjut disebutkan dalam pasal 7 UU R.I No.14 tahun 2005 bahwa profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan

prinsip-prinsip: 1) memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealism; 2) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia; 3) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas; 4) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja; 5) memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan, 6) memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, 7) memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Selain itu juga dijelaskan lagi dalam pasal 8 UU R.I No.14 tahun 2005 bahwa: "Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kompetensi untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Zamroni (Abidin dkk, 2015:51) mengatakan bahwa guru merupakan sumber ilmu dan ketrampilan, dimana kehadirannya di muka kelas merupakan kondisi mutlak yang harus ada agar proses belajar mengajar berlangsung. Pengetahuan dan keterampilan peserta didik dapat terwujud jika pendidik memiliki kompetensi dan profesional dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Suharsimi (Abidin, 2015:51) mengemukakan bahwa guru merupakan unsur yang mempunyai peran amat penting bagi terwujudnya pembelajaran menurut kualitas yang dikehendaki. Lain halnya dengan Yamin dan Maisah (2010:87) mengemukakan definisi kinerja guru sebagai perilaku atau respon yang memberikan hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Kinerja seorang guru akan tampak pada situasi dan

kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek- aspek kegiatan menjalankan tugas dan kualitas dalam menjalankan tugas tersebut. Dengan memandang tugas utama seorang guru adalah mengajar, maka kinerja guru dapat terlihat pada kegiatan guru saat mengajar pada proses pembelajaran.

Menurut Barnawi dan Arifin (2012:14) kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan.

Tak jauh berbeda dengan pendapat Uno dan Lamatenggo (2012:61) kinerja guru merupakan suatu perilaku atau respons yang memberikan hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika menghadapi tugas. Disamping itu kinerja guru merupakan kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seseorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar (Dirjen PMPTK Depdiknas, 2008:14).

1. Kemampuan membuat silabus dan RPP.
2. Kemampuan mengelola kelas.
3. Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar.
4. Penguasaan metode dan strategi pembelajaran.
5. Pemberian ulangan harian/tes kepada siswa.
6. Mengadakan program pengayaan dan remedial pada siswa

Kinerja guru merupakan hasil berupa unjuk kerja yang diinginkan dari guru dalam rangka pelaksanaan tugasnya. Melaksanakan pembelajaran merupakan tugas utama guru di sekolah. Pembelajaran menyangkut perencanaan

pengajaran, pelaksanaan dan hasil pembelajaran (*planning, actuating, evaluation*) sehingga kinerja guru merupakan unjuk kerja dalam mengelola pembelajaran yang meliputi merencanakan pembelajaran, implementasi pembelajaran dan mengevaluasi pembelajaran (Yuniarsih & Suwanto, 2008:153).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas peneliti mencoba mengambil kesimpulan tentang kinerja guru. Kinerja guru adalah hasil dari kegiatan mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa pada sekolah yang berbekal pada kompetensi guru yang sdimiliki. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud prilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran.

Dalam kata lain kinerja guru adalah gambaran hasil kerja yang dilakukan guru, terkait dengan tugas pokok yang harus diembannya dan merupakan tanggungjawabnya, dalam hal ini tugas-tugas rutin sebagai seorang guru adalah membuat perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian proses dan hasil belajar serta tindak lanjut hasil penelitian.

2.2.1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Tingkat kinerja seseorang tentu banyak juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang melingkupinya. Menurut Ivancevich (Rusman, 2012:52), ukuran kualitas kinerja guru dapat dilihat dari produktivitas pendidikan yang telah dicapai menyangkut output siswa yang dihasilkan.

Mulyasa (2007:227) faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru,

yaitu: (1) dorongan untuk bekerja; (2) tanggung jawab terhadap tugas; (3) minat terhadap tugas; (4) penghargaan terhadap tugas; (5) peluang untuk berkembang; (6) hubungan interpersonal dengan sesama guru; (7) MGMP dan KKG; (8) Layanan perpustakaan.

Selanjutnya menurut Kuswoyo dkk (2015:245) faktor-faktor yang dapat menentukan kinerja individu dalam berbagai literatur yaitu motivasi kerja, *job satisfaction*, desain pekerjaan, komitmen, kepemimpinan, partisipasi, fungsi manajemen, kejelasan arah karir, kompetensi, budaya organisasi dan sistem penghargaan. Menurutnya jika salah satu faktor tersebut tidak sesuai dengan fungsinya maka kinerja akan rendah.

Menurut Amstrong & Baron (Wibowo, 2007:74) bahwa faktor faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah *Personal factor* ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu *Leadership factor*: ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

1. *Team factor*: ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
2. *System factor*: ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
3. *Contextual/situasional factor*: ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik itu kepala sekolah, guru, karyawan maupun anak didik

serta didukung oleh faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru seperti kepemimpinan (Jumari, Yudana, dan Sunu, 2013:8; Sudharto, 2012) dan budaya organisasi (Riswan 2014:50).

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru, faktor-faktor tersebut diantaranya adalah faktor internal dan faktor eksternal. Dimana faktor internal timbul dari dalam diri seseorang (individu), Sedangkan faktor eksternal timbul dari luar diri seseorang yaitu faktor psikologi dan faktor lingkungan. Dalam hal ini peneliti hanya akan mengambil faktor kepemimpinan, *job satisfaction*, budaya organisasi, dan kompetensi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

2.2.1.2 Kinerja Guru dalam Pembelajaran

Hasil belajar dari peserta didik/siswa merupakan hasil dalam kegiatan proses pembelajaran di sekolah, hasil belajar siswa menjadi tolak ukur kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakan guru di sekolah, guru yang mempunyai kualitas akan menghasilkan proses pembelajaran yang berkualitas. Untuk itu dalam menghasilkan proses pembelajaran yang berkualitas seorang guru membekali diri dalam kemampuan dan profesionalisme yang tinggi, salah satu kemampuan yang dimiliki seorang guru adalah kemampuan mengajar guru.

Menurut Susanto (2013: 34) mengemukakan Salah satu tugas guru dalam hubungannya dengan tugas dan fungsinya terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah adalah sebagai pengajar. Sebagai pengajar, tugas guru secara garis besar

meliputi tugas merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi pembelajaran.

2.2.1.3 Dimensi Kinerja Guru

Menurut John Miner dalam Sudarmanto (2015:11-12) mengemukakan 4 Dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja secara umum yaitu:

- a. Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari empat indikator kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa ada dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan yaitu kualitas hasil, kuantitas keluaran dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam bekerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerja sama sehingga keempat indikator diatas mengukur kinerja pada level individu.

Amstrong (2003) dalam Sudarmanto (2015:13-14) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk dapat memperbaiki pelaksanaan kerja yang dapat dicapai. Menurutnya ada empat jenis ukuran kinerja, yaitu:

- a. Ukuran uang, yang mencakup pendapatan pengeluaran, dan pengembalian (*rate of return*).
- b. Ukuran upaya atau dampak, yang mencakup pencapaian sasaran, penyelesaian

proyek, tingkat pelayanan, serta kemampuan mempengaruhi perilaku rekan kerja dan pelanggan.

- c. Ukuran reaksi, yang menunjukkan penilaian rekan atau mitra kerja, pelanggan atau pemegang pekerjaan lainnya.
- d. Ukuran waktu, yang menunjukkan pelaksanaan kinerja dibandingkan jadwal, batas akhir, kecepatan respon, atau jumlah pekerjaan sasaran.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) indikator kinerja adalah:

- a. Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- b. Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- c. Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.
- d. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dapat menentukan kinerja karyawan.
- e. Kemampuan bekerjasama, diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

Menurut Pasal 20 UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen kinerja guru dan dosen meliputi: (1) merencanakan pembelajaran, (2) melaksanakan proses pembelajaran, (3) mengevaluasi hasil pembelajaran, (4) bertindak objektif dan tidak diskriminatif (5) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan,

hukum, kode etik guru, nilai agama, dan etika, (6) memelihara persatuan dan kesatuan bangsa.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja sangat bervariasi tetapi peneliti dalam hal ini memfokuskan kinerja terhadap guru, maka kinerja guru dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator/dimensi menurut Pasal 20 UU No. 14 tahun 2005 dengan mengambil 3 dimensi yaitu (1) merencanakan pembelajaran, (2) melaksanakan proses pembelajaran, (3) mengevaluasi hasil pembelajaran,

2.2.2 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu (Rivai, 2013:5). Hal yang senada diungkapkan Robbins dan Judge (2001:249) bahwa kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

Sementara Yukl (2010:20) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah: "*leadership has been defined in terms of traits behaviors, influence, interaction patterns, role relationship, and occupation of administrative position.*

Pendapat lain Mulyasa (2003:107) mengemukakan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dan pendapat beberapa ahli seperti dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kepemimpinan adalah

kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan dan perbuatan bersama dalam mencapai tujuan bersama.

Rahman, dkk (2006:106) menyatakan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah”. Sedangkan Wahjosumidjo (2002:83) mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Dalam kesimpulan lain bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi di lingkungan sekolah untuk memimpin suatu sekolah dan memiliki tugas tambahan selain menjadi guru di sekolah, kepala sekolah harus mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang berada di sekolah dengan baik untuk menentukan maju atau mundurnya suatu sekolah yang dipimpinnya.

Sowiyah (2016:1) mengemukakan dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah”, kepemimpinan kepala sekolah berarti suatu bentuk komitmen guru, peserta didik, dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya dan bertujuan agar kualitas

profesional untuk menjalankan dan memimpin sumber daya sekolah untuk mau bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah bersama.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki seseorang kepala sekolah untuk mempengaruhi semua komponen sekolah (guru, siswa, dan staff) agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan bersama dan perbuatan bersama dalam mencapai visi misi sekolah.

2.2.2.1 Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Beberapa dimensi yang perlu dimiliki oleh seorang kepala sekolah di beberapa lembaga pendidikan, diantaranya: dimensi edukator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator Andang (2014:56), Hermino (2014:142), Mulyasa (2003:98).

Selanjutnya Mulyasa (2013:22) mengembangkan lagi tulisannya yang menyatakan bahwa dalam mewujudkan sekolah efektif, produktif, mandiri dan akuntabel, kepala sekolah dituntut minimal memahami sepuluh dimensi kunci kepemimpinannya diantaranya yaitu:

1. Dimensi memiliki visi yang utuh
2. Dimensi Tanggungjawab
3. Dimensi Keteladanan
4. Dimensi Memberikan layanan yang terbaik
5. Dimensi Mengembangkan n guru dan staf
6. Dimensi Membina rasa persatuan
7. Dimensi Manajemen yang mengutamakan praktek

8. Dimensi Menyesuaikan gaya kepemimpinan
9. Dimensi Pokus pada peserta didik
10. Memanfaatkan kekuasaan dan keahlian untuk memberdayakan sekolah

Kesepuluh dimensi tersebut akan diambil lima dimensi menjadi indikator dalam variabel kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini yaitu: (1) Memiliki visi yang utuh (2) Tanggungjawab (3) Keteladanan (4) Memberikan layanan yang terbaik (5) Mengembangkan guru dan staf.

2.2.3 Teori Budaya Organisasi

Robbin dan Judge (2017:355) budaya pasti terbentuk dalam organisasi seiring dengan berjalannya waktu dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya

Sebelumnya Schein (1992:16) mendefinisikan bahwa budaya adalah: “*A pattern of shared basic assumption that the group learns as it solves its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems*”. Pendapat tersebut diartikan bahwa kebudayaan adalah “suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmidan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada angota-

anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait

dengan masalah-masalah tersebut.

Berdasarkan pengertian budaya organisasi dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai bersama, norma-norma standar yang jelas dan hal tersebut menjadi landasan gerak organisasi yang kemudian akan mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

2.2.3.1 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2017:359) budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi, yaitu:

1. Budaya memiliki peranan untuk menetapkan batasan, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya menyampaikan suatu perasaan akan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan diri sendiri perorangan
4. Budaya mendorong stabilitas dari sistem sosial.
5. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh para pekerja.

6. Budaya merupakan pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan perilaku para pekerja.

Menurut Robbin dan Judge fungsi yang terakhir ini merupakan hal yang menarik bagi kita. Budaya akan mendefinisikan aturan dan mainan. Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai ruhnya organisasi karena disana bersemayam filosofi, misi dan visi organisasi yang jika diinternalisasikan oleh semua anggota organisasi akan menjadi kekuatan bagi organisasi tersebut untuk bersaing atau berkompetensi.

2.2.3.2 Tingkatan (level) Budaya Organisasi

(Schein, 1992) dalam Sudarmanto (2015:183) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki tiga tingkatan, yaitu:

1. Artifak merupakan sesuatu yang dapat dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni atau sesuatu yang bisa didengar.
2. Nilai (*Value*) merupakan tingkatan yang berhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku, sehingga value dapat diukur dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial.
3. Asumsi dasar (*Basic Assumption*) adalah hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia. Asumsi dasar dapat diartikan suatu filosofi atau keyakinan, yaitu suatu yang tidak dapat dilihat oleh mata tapi hal tersebut ada.

Ketiga level budaya organisasi tersebut secara jelas dan tegas menentukan

kehidupan organisasi dan secara intuisi menggabungkan kedalam keahlian eksekutif yang digunakan untuk mengatur orang, merumuskan strategi dan merubah organisasi. Dikuatkan oleh hasil Penelitian empirik seperti Cameron dan Ethington(1988), penelitian Denison (1990), Trice dan Beyer (1993) telah menghasilkan temuan yang mengesankan tentang urgensi budaya organisasi terhadap kinerja organisasi (Sudarmanto, 2015:183).

“Sebagian besar pakar organisasi dan peneliti sampai sekarang ini mengakui bahwa budaya organisasi memiliki efek (pengaruh) sangat kuat terhadap kinerja dan efektifitas organisasi jangka panjang (Cameron & Quinn, 1999)” (Sudarmanto, 2015:182).

2.2.3.3 Dimensi Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2017:355) menyebutkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakekat kultur sebuah organisasi yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Memperhatikan detail. Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.
3. Orientasi pada hasil. Tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi pada orang. Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi.

5. Orientasi pada tim. Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.
6. Keagresifan. Tingkat orang-orang akan menjadi agresif dan kompetitif dan bukannya santai.
7. Stabilitas. Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

Dari ketujuh dimensi ini dari Robbins dan Judge (2017:256) peneliti mengambil 3 dimensi saja yang menjadi indikator dalam variabel budaya organisasi yaitu: (1) inovasi dan keberanian mengambil risiko; (2) orientasi pada tim; (3) keagresifan.

2.2.4 Teori Kompetensi

Kinerja guru salah satunya dipengaruhi kompetensi (Gannon, 1979); (Amstrong; *et.al.*, 1998); (Inayatullah & Jehangir); (Riva'i, V; *et.al.*, 2005); (Wibowo, 2007); (Johnson & Elaine, 2006); (Barinto, 2012). Kompetensi merupakan karakteristik utama yang dimiliki oleh individu dalam setiap bidang profesi yang dapat membantunya berhasil (Kessler, 2011); (Hakim, 2015). Memperkuat kompetensi guru, sehingga seluruh potensinya bisa dimaksimalkan, merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pendidikan (Fernandez, 2013:34).

Mc Ahsan dalam Pujiastututi dkk (2012:23) kompetensi adalah “... *A knowledge, skill, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviours*”. Dalam kata lain adalah suatu

seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga mewarnai perilaku kognitif, afektif dan psikomotornya.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Spencer dan Spencer (1993:11), disebutkan bahwa: “Kompetensi merupakan bagian dalam dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi *dan job tasks*.” Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu upaya peningkatan kinerja organisasi dan penyediaan tenaga kerja yang memberikan perspektif yang lebih tajam dan spesifik terhadap pekerja dan pekerjaannya.

“Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik” (Sedarmayanti, 2007:127). Sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, karena diketahui bahwa kompetensi ini adalah kunci bagi seseorang untuk menghasilkan kinerja yang sangat baik. Apabila kinerja seseorang itu baik, maka akan menghasilkan produktivitas kerja yang baik pula.

Kompetensi dipandang sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, keinovasian, dan kemampuan (*ability*) individu anggota organisasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional (Fitz-enz & Davison, 2011);

(Wibowo, 2010); (Suswardji, 2012). Kompetensi menunjukkan kualitas seseorang (Oliver, 1990) dalam (Rasto, 2016:66).

Sedangkan menurut Boyatzis (Sudarmanto, 2015:46) kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan. Artinya bahwa kompetensi dapat berkaitan dengan keunggulan kompetitif yang diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal lembaga.

Dalam Undang Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dijelaskan bahwa “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Jadi kompetensi guru adalah kecakapan, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang yang bertugas mendidik peserta didiknya agar mempunyai keprofesionalan yang luhur dan keterampilan sebagaimana tujuan dari pendidikan. Oleh karena itu kompetensi guru menjadi tuntutan dasar bagi guru.

Dalam UU nomor 14 tahun 2005 tentang guru, dan dosen merumuskan beberapa kompetensi atau kemampuan yang sesuai yaitu 4 kompetensi diantaranya:

2.2.4.1 Kompetensi Pedagogik.

Dalam UU nomor 14 tahun 2005 tentang guru, dan dosen disebutkan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik.

Berdasarkan keterangan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh tenaga pendidik, tentang segala sesuatu berkaitan dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Dalam penelitian ini kompetensi pedagogik merupakan suatu kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap guru dalam mengelola pembelajaran.

Menurut UU No.14 tahun 2005 ada beberapa Sub Kompetensi Pedagogik secara rinci sub kompetensi dijabarkan menjadi indikator esensial sebagai berikut: (1) sub kompetensi memahami peserta didik; (2) sub kompetensi merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran; (3) mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya.

2.2.4.2 Kompetensi Kepribadian

Setiap orang pasti memiliki ciri-ciri tertentu yang saling membedakan antara orang yang satu dengan yang lainnya baik dari segi fisik maupun sikap. Mereka memiliki karakter dan kepribadian yang beragam. Kepribadian seseorang dapat dilihat dalam tingkah laku sehari-hari baik dalam cara berpakaian, berucap maupun bersikap. Kepribadian itulah yang akan menjadikan seseorang disebut sebagai orang baik ataupun orang yang tidak baik. Mengingat pentingnya peranan guru dalam kegiatan pendidikan maka setiap guru diharuskan untuk menguasai kompetensi kepribadian.

Menurut UU nomor 14 tahun 2005 Kompetensi Kepribadian Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan

kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

Sub kompetensi dalam kompetensi kepribadian meliputi: (1) Kepribadian yang mantap dan stabil meliputi bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga menjadi guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma; (2) Kepribadian yang dewasa yaitu menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru; (3) Kepribadian yang arif adalah menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemamfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat yang menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak; (4) Kepribadian yang berwibawa meliputi memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.; (5) Berakhlak mulia dan dapat menjadi teladan meliputi bertindak sesuai dengan norma religius (imtaq, jujur, ikhlas, suka menolong) dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

Sebagai tenaga pengajar dan pendidik, guru dituntut untuk memiliki kepribadian yang tinggi. Kepribadian guru adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dalam suatu proses kegiatan belajar mengajar. Oleh sebab itu guru harus senantiasa menjaga tingkah laku dan perbuatannya agar selalu menjadi teladan bagi siswanya serta wibawa dan nama baik yang dimilikinya.

2.2.4.3 Kompetensi Sosial

Menurut UU No. 14 tahun 2005 Kompetensi Sosial adalah kemampuan guru

untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Selanjutnya kompetensi sosial terdiri dari beberapa sub diantaranya: (1) Bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial keluarga; (2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat; (3) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah RI yang memiliki keragaman social budaya; (4) Berkomunikasi dengan lisan maupun tulisan.

2.2.4.3 Kompetensi profesional.

Menurut UU No.14 tahun 2005 Kompetensi Profesional adalah penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.

Ada beberapa Sub Kompetensi Profesional yaitu: (1) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang dimampu; (2) mengembangkan materi pembelajaran yang dimampu secara kreatif.; (3) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif; (4) memanfaatkan TIK untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

2.2.5 Teori *Job satisfaction*

Robbins dan Judge (2017:49) mendefinisikan “*Job satisfaction* atau kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya”. Dalam hal ini guru yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi pekerjaannya.

Handoko (2014:193-194) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Job satisfaction didefinisikan oleh Luthans (2006:34) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Hasibuan (2009:156) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu kunci menuju kepada kinerja yang baik. Kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya, hal ini dikuatkan pernyataan Robbin dan Judgje (2017:52) bahwa sebagaimana kesimpulan dari beberapa studi, pekerja yang bahagia lebih mungkin merupakan pekerja yang produktif. Mereka juga mengemukakan dan menegaskan lagi bahwa

organisasi dengan lebih banyak pekerja yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang lebih sedikit.

Berdasarkan beberapa ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa *Job satisfaction* atau kepuasan kerja adalah perasaan senang dan tidak senang guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Perasaan senang dengan kata lain puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini setiap individu berbeda-beda tergantung pada persepsi atau penilaian masing-masing individu tersebut.

Job satisfaction guru ditunjukkan oleh sikapnya dalam mengajar. Jika guru puas akan keadaan yang mempengaruhi dia, maka dia akan mengajar dengan baik. Tetapi jika guru kurang puas, maka dia akan mengajar sesuai kehendaknya. Kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja guru dalam mendukung terwujudnya tujuan pendidikan. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja guru adalah perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan berdasarkan organisasi. atas harapan guru dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah atau Jika memiliki persepsi selisih antara kondisi yang diinginkan dan kekurangan dapat dipenuhi sesuai kondisi aktual maka guru akan puas. Dalam kata lain, jika guru mengajar mendapat imbalan yang tidak pantas menurutnya maka guru menjadi tidak puas.

Dalam dunia pendidikan bisa terjadi guru-guru yang sudah tua cenderung lebih puas dalam bekerja, karena harapannya tidaklah setinggi jika dibandingkan dengan guru-guru yang lebih muda. Guru yang memperoleh jabatan tambahan, tugas tambahan akan lebih puas dalam bekerja dibanding dengan guru-guru yang

memperoleh hanya tugas mengajar saja tanpa adanya tambahan jabatan atau tugas lainnya, hal ini disebabkan karena guru yang memiliki tugas tambahan tentu akan bertambah pula penghasilannya dan mereka akan merasa lebih dihargai dan akan Merasa dipercaya. Kreitner dan Kinicki (2005:271) menyatakan bahwa *job satisfaction* disebabkan oleh beberapa hal antara lain:

- a. Pemenuhan kebutuhan. Model ini menjelaskan bahwa *job satisfaction* ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Artinya apabila seseorang tidak dapat memenuhi kebutuhannya dengan pekerjaannya maka seseorang tersebut cenderung merasakan ketidakpuasan demikian sebaliknya apabila ia dapat memenuhi kebutuhannya dengan imbalan atas pekerjaannya maka ia akan merasakan *job satisfaction*.
- b. Ketidakkcocokan. Model ini menjelaskan bahwa *job satisfaction* adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah, dan kesempatan, promosi yang baik, dan apa yang pada kenyataannya diterimanya. Pada saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seseorang akan merasakan ketidakpuasan. Sebaliknya, model ini memprediksi bahwa individu akan puas pada saat ia mempertahankan output yang diterimanya dan melampui harapan pribadinya.
- c. Penciptaan nilai. Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah *job satisfaction* berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu. Oleh karena

itu, para pemimpin dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan dengan melakukan strukturisasi lingkungan kerja, penghargaan, dan pengakuan yang berhubungan dengan nilai-nilai karyawan.

- d. Persamaan *job satisfaction* adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan secara adil di tempat kerja. *Job satisfaction* berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan, relatif sama inputnya, perbandingan yang mendukung output/input lain yang signifikan.
- e. Komponen watak/genetik.

job satisfaction merupakan fungsi dari sifat pribadi maupun genetik. Oleh karena itu, perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan *job satisfaction* dengan karakteristik lingkungan. Lingkungan bisa membuat orang itu merasa puas dan tidak.

2.2.5.1 Dimensi *Job satisfaction*

Job satisfaction menurut Robbins dan Judge (2008:140) diukur dengan menggunakan lima indikator:

- a. *Job satisfaction* dengan gaji.

Maksudnya yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.

- b. *Job satisfaction* dengan pekerjaan itu sendiri.

Maksudnya yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.

c. *Job satisfaction* dengan promosi.

Kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.

d. *Job satisfaction* dengan sikap.

Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.

e. *Job satisfaction* dengan rekan kerja.

Sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

Dari lima dimensi yang telah diatas menjadi indikator dalam pengukuran *job satisfaction* pada penelitian ini.

2.3. Kerangka Berpikir

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap *Job Satisfaction*

Seorang pemimpin di sekolah adalah yang biasa disebut kepala sekoah harus mampu menciptakan suasana yang nyaman bagi anggotanya yaitu guru dan karyawan di lingkungannya. Ketika para guru merasa aman dan merasa dilindungi oleh pimpinan waktu bekerja maka akan tercipta kegembiraan dan kesenangan setiap berada di sekolah sehingga akan timbul kepuasan. Semakin tinggi tingkat

kepemimpinan yang mampu menata sekolah dengan baik maka akan menciptakan *job satisfaction* terhadap guru.

Dapat disimpulkan bahwa antara kepemimpinan kepala sekolah saling berhubungan erat dengan *job satisfaction* dan berpengaruh untuk menciptakan suasana lingkungan yang kondusif di sekolah. Hal ini Sependapat Sasongko (2018:13) apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya. Hal ini terjadi karena seorang pemimpin yang dapat memberi support kepada karyawan akan berdampak pada kinerja yang positif dan produktif karyawan (Carmeli, 2003, dan Goleman, 2004) Penelitian ini mendukung hasil penelilian sebelumnya yang dilakukan (Sudharto, 2011; dan Sucipno, *et al.*, 2014) bahwa ada pengaruh positif antara kepemimpinan kepala sekolah dn kinerja guru.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Job satisfaction*

Budaya organisasi setiap sekolah akan menjadi ciri khusus bagi dunia pendidikan, seperti sekolah berlatar belakang islami maka akan tercipta bagaimana sekolah tersebut akan lebih menonjolkan prinsip-prinsip keislamnya, dan begitu pula sekolah negeri, dan sekolah luar biasa, mereka punya khas masing-masing sehingga akan tercipta kepuasan yang berbeda juga. Kalau budaya organisasi di setiap sekolah itu baik maka akan menciptakan kepuasan yang baik juga bagi guru dimana ia bekerja.

Pada dasarnya *Job satisfaction* tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Menurut Luthans

(2006:175) berpendapat bahwa: “Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Guru yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa dari pelaksanaan tugas-tugasnya”. Menurut Rivai (2008:222) mengatakan “sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun ragamnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas”. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. mengemukakan,

Pentingnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan *job satisfaction*. yaitu pernah diteliti Tetuko (2012) yang menemukan dalam penelitian bahwa ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini jelas menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam membuat kepuasan guru.

2.3.3 Pengaruh Kompetensi terhadap *Job satisfaction*

Kompetensi guru merupakan faktor yang penting dalam dunia pendidikan, dimana kompetensi guru yang baik akan teripta kepuasan dalam dirinya sehingga akan menimbulkan sisi baiknya ketika mengajar akan tampak senang bahagia, menurut Sedarmayanti (2014:179) menyatakan bahwa sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi tinggi sangat menunjang organisasi untuk maju dan berkembang pesat dalam kondisi masyarakat yang kian terdidik, akan lahir *active society*. Daris inilah

masyarakat yang aktif di lingkungan sekolah adalah guru dan koleganya. Guru yang mempunyai kompetensi tinggi akan berbeda dengan guru yang kompetensinya rendah, yang lebih tinggi akan lahir kepuasan yang tinggi juga sehingga akan menyebabkan siswa aktif juga karena guru terlihat senang dan bahagia ketika mengajar dan tidak akan murung atau sedih ketika bertatap muka langsung dengan murid-muridnya. Sehingga dalam hal ini kompetensi dan *job satisfaction* memiliki pengaruh yang kuat pada guru.

Urgensi kompetensi sumberdaya manusia terutama hal ini guru dalam upaya meningkatkan kinerja suatu organisasi telah menumbuhkan minat berbagai ahli untuk melakukan penelitian seperti Universitas Michigan sejak 1988 juga melakukan penelitian terhadap 20.000 sumber daya manusia mengenai kompetensi-kompetensi strategis untuk mendukung keberhasilan organisasi (Becker, Brian, dkk.,2001) dalam Sudarmanto (2015:75) dan penelitian terkini Orido *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

. Keterkaitan antara pengaruh kompetensi dengan *Job Satisfaction* pernah diteliti juga oleh Syahrir *et al.*,(2014) dan Deswarta (2017) bahwa kompetensi dan kepuasan signifikan berpengaruh positif ataupun secara parsial berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan memiliki ikatan erat dengan kinerja guru. Seperti yang diungkapkan Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2010:505) “Semakin baik seorang

pemimpin menjalankan fungsinya maka akan semakin berdampak pada kinerja. Artinya bahwa seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah sebagai pemimpin dalam sekolah akan menghasilkan kinerja guru yang diharapkan apabila menjalankan sesuai dengan fungsi yang ada”.

Dalam hubungannya dengan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru bahwa kepala sekolah tidak hanya sebagai manajer yang mengatur segala sesuatu tentang proses belajar mengajar, tetapi harus tampil sebagai *instructional leader* (pemimpin pengajar) yang bertugas mengawasi jalannya kegiatan belajar mengajar di sekolah yang dipimpinnya (Mulyasa dalam purwanti, dkk, 2014:393).

Selanjutnya Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pernah diteliti oleh Thamrin (2012:566) dan Chemobo et al. (2014:14) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Keterkaitan antara teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka menimbulkan hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru.

2.3.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Dalam proses pencapaian tujuan organisasi di sekolah, tentu juga akan turut dipengaruhi oleh perilaku individu yang berkepentingan untuk mewujudkan tujuan pribadi dan kelompoknya. Perilaku dari individu dan kelompok guru yang beragam mendorong penetapan suatu norma yang dapat mengakomodasi berbagai kepentingan individu dan kelompok untuk bersama-sama mewujudkan

tujuan organisasi. Suatu norma atau pedoman yang digunakan organisasi untuk melakukan aktivitasnya inilah yang kemudian dikenal dengan budaya organisasi.

Selanjutnya, budaya organisasi merupakan sebuah ruh lembaga pendidikan, karena mengandung filosofi, visi dan misi lembaga pendidikan yang akan menjadi kekuatan penting bagi lembaga tersebut. Budaya organisasi akan mampu membentuk perilaku sesuai yang diharapkan oleh organisasi terkait dengan kinerja guru.

Dalam lingkungan sekolah budaya organisasi memiliki kontribusi atau menentukan dalam membentuk perilaku lingkungannya. Budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai atau sikap telah diyakini pegawai sehingga telah menjadi perilaku guru dan lingkungannya yang dilakukan dalam kesehariannya. Dengan kata lain, budaya akan mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi dan manajemen serta sejumlah peneliti lainnya. Mereka menyatakan bahwa budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Pengelolaan secara efektif terhadap budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, dikuatkan oleh pernyataan Robbins dan Judge (2017:379)

bahwasanya dengan budaya yang lebih kuat akan memiliki dampak yang lebih besar lagi pada kinerja.

Pentingnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan (guru) dikuatkan lagi oleh hasil penelitian Zakharia (2014:49) telah meneliti juga tentang kebudayaan organisasi dan kinerja guru yang berjumlah 36 guru dengan hasilnya bahwa ada pengaruh secara signifikan antara budaya organisasi dan kinerja guru.

2.3.6 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Guru

Spencer dalam Hakim (2015:1) mengatakan bahwa: *“The relationship between competency employee performance is very close and important, there is relevance and strong, accurate, even they (employees) if they want to improve their performance, it should have competence in accordance with job duties. Each type of work performed by a person, including teacher competence would require a different basis in order to increase motivation and to improve its performance, both individually and organizational performance. One of the demands that must be met by the teacher in carrying out its activities, which must be able to carry out their duties in a professional manner. To become a professional teaching in performing their duties, it is required to have the competence and ability of transferring knowledge in accordance with the substance of science thescientificfield”*.

Pernyataan tersebut menyatakan bahwa hubungan antara kompetensi kinerja sangat dekat dan penting, ada relevansi dan kuat, akurat, bahkan mereka

(karyawan/guru) jika ingin meningkatkan kinerjanya, harus memiliki kompetensi sesuai dengan tugasnya. Setiap jenis pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, termasuk kompetensi guru memerlukan dasar yang berbeda untuk meningkatkan dan meningkatkan kinerjanya. Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh guru dalam menjalankan kegiatannya harus bisa menjalankan tugasnya secara profesional. Untuk menjadi guru profesional dalam menjalankan tugasnya, maka wajib memiliki kompetensi dan kemampuan mentransfer pengetahuan sesuai dengan substansi sains bidang sains.

Urgensi kompetensi sumberdaya manusia terutama hal ini guru dalam upaya meningkatkan kinerja suatu organisasi telah menumbuhkan minat berbagai ahli untuk melakukan penelitian seperti Universitas Michigan sejak 1988 juga melakukan penelitian terhadap 20.000 sumber daya manusia mengenai kompetensi-kompetensi strategis untuk mendukung keberhasilan organisasi (Becker, Brian, dkk.,2001) dalam Sudarmanto (2015:75) dan penelitian terkini Orido *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja guru telah dibuktikan secara empiris oleh Novitasari, Martono, dan Murwatiningsih (2016:101) menyimpulkan bahwa kompetensi profesional dan pedagogik berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Selain itu penelitian Saragih (2017:45) menyatakan bahwa kompetensi guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

2.3.7 Pengaruh *Job satisfaction* terhadap Kinerja Guru.

Kinerja guru tidak akan dapat tercapai tanpa adanya *job satisfaction* (kepuasan kerja). Dimana pihak sekolah memang harus selalu memperhatikan kepuasan kerja gurunya, karena kalau gurunya merasa puas maka mereka akan merasa senang dalam kegiatan mengajarnya sehingga mengakibatkan kegiatan belajar mengajar menyenangkan di sekolah sehingga akan mempengaruhi kinerja guru. Suatu hal yg penting bahwa *job satisfaction* yang semakin tinggi disebabkan oleh semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut. Selain itu guru yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi.

Robbins pada tahun sebelumnya (2008:81) mengemukakan bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. Artinya kalau organisasi efektif maka akan mempengaruhi kinerja. Selanjutnya Robbin dan Judgje (2017:52) menegaskan lagi pernyataan sebelumnya dalam buku edisi terbarunya bahwa sebagaimana kesimpulan beberapa studi, pekerja yang bahagia lebih mungkin merupakan pekerja yang produktif. Mereka juga mengemukakan dan menegaskan lagi bahwa organisasi dengan lebih banyak pekerja yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang lebih sedikit.

Riset yang mendukung hubungan *job satisfaction* dan kinerja diantaranya dalam penelitian Aftab dan Idrees (2012:174) Perera et.al (2014:96) mendapatkan hasil kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.

2.3.8 Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction*.

Kepala sekolah dan guru mempunyai peran yang paling penting dalam proses belajar mengajar yang berkualitas di sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan berperan mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi dan unsur dalam organisasi di sekolah. Jadi dalam kepemimpinannya kepala sekolah menjadi bagian penting dalam meningkatkan kinerja guru. Apabila kepala sekolah menjalankan tugas dan fungsi serta perannya dengan baik, maka guru akan merasa senang dan nyaman, sehingga guru akan senang berada di sekolah dan senang ketika bertemu peserta didiknya, sehingga akan memunculkannya *job satisfaction* yang lebih tinggi dan akan meningkat juga kinerja guru.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dan dimediasi oleh *job satisfaction* seperti terlihat dalam penelitian Srikaningsih (2017:69) dan Riswan (2014:52) ada pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.3.9 Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction*

Budaya organisasi yang membentuk pada suatu sekolah akan berpengaruh kepada *job satisfaction*, ketika sekolah tersebut tercipta kebudayaan yang baik dan harmonis maka akan tercipta kepuasan guru karena ada rasa aman pada diri guru, guru akan menikmati lingkungan itu dengan senang, ketika ada perasaan senang

akan tercipta kepuasan, ketika guru merasa puas maka akan meningkat pula kinerja gurunya.

Keterkaitan antara pengaruh budaya organisasi dan *kinerja guru melalui job satisfaction* pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya Yanti (2013: 15) *job satisfaction had a significant positive effect on teacher' performance and job satisfaction mediates the effect of organizational culture on teacher performance*. Penelitian Yanti dikuatkan lagi oleh peneliti berikutnya Riswan (2014:50). Dalam kata lain bahwa *job satisfaction* telah berpengaruh positif terhadap kinerja guru dan *job satisfaction* memediasi budaya organisasi terhadap kinerja.

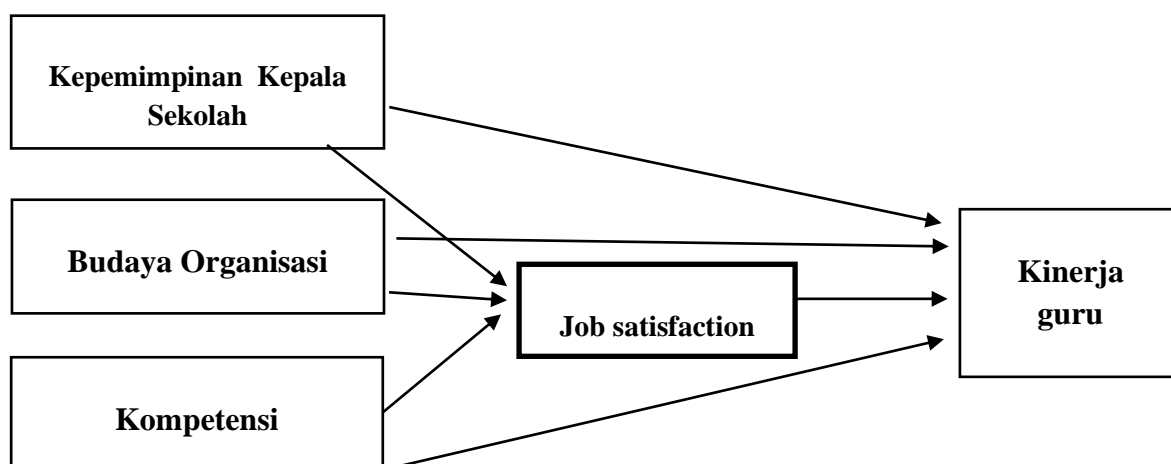
Hasil studi ini mengindikasikan bahwa meningkatnya budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja guru dengan demikian meningkatkan pula kinerja guru.

2.3.10 Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction*

Kompetensi guru berpengaruh terhadap *job satisfaction*, apabila guru memiliki kompetensi yang tinggi, baik kompetensi maka akan meningkatkan juga kepuasan guru. Guru akan merasa senang dan nyaman di kelasnya ketika bertemu dengan murid-muridnya.

Penelitian hasil empiris Riswan (2014:50) dan Ilyas, *et al* (2016:164) menyatakan bahwa kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat memediasi hubungan variabel independen kompetensi karyawan terhadap variabel dependen yaitu kinerja. Pengaruh tidak langsung variabel kompetensi karyawan terhadap kinerja dengan kepuasan sebagai variabel intervening. Dalam kata lain bahwa hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa meningkatnya kompetensi guru akan

meningkatkan *job satisfaction* dan akan meningkat juga kinerjanya. Berikut ini peneliti sajikan gambar kerangka teoretis penelitian:



Gambar. 2.1 Kerangka Berfikir Penelitian

Kerangka teoritis di atas menjelaskan bahwa penelitian ini melihat pengaruh dari variabel kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction* sebagai variabel intervening.

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan, kajian teori di atas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru
2. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru.
3. Terdapat pengaruh signifikan kompetensi guru terhadap kinerja guru.
4. Terdapat pengaruh signifikan *job satisfaction* terhadap kinerja guru.

5. Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction*.
6. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction*.
7. Terdapat pengaruh signifikan kompetensi guru berpengaruh terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction*.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis yang diajukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* guru SMP Swasta di Brebes Selatan. Besaran pengaruh parsial adalah sebesar 0.411 atau dibulatkan menjadi 4.11%. Dalam kata lain, puas dan tidak puasnya guru SMP swasta di Brebes selatan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan sebesar 4.11% sedangkan sisanya 95.89% dipengaruhi oleh faktor lain selain kepemimpinan.
2. Berdasarkan bab sebelumnya didapatkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* guru Swasta di Brebes Selatan. Besaran pengaruh parsialnya sebesar 0.557 atau dibulatkan menjadi 5.57%. Dengan demikian, puas dan tidak puasnya guru swasta di Brebes selatan dipengaruhi oleh budaya organisasi diberikan sebesar 5.57 %. sedangkan sisanya 94.43 % dipengaruhi oleh faktor lain selain budaya organisasi.
3. Secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* guru Swasta di Brebes selatan. Besaran pengaruh parsialnya sebesar 0.827 atau dibulatkan menjadi 8.27%. Dengan demikian, puas dan tidak puasnya guru swasta di Brebes selatan dipengaruhi oleh kompetensi diberikan sebesar 8.27 %. sedangkan sisanya 9.03 % dipengaruhi oleh faktor lain selain kompetensi.

4. Kepemimpinan sebagian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP swasta di Brebes selatan. Besarnya pengaruh parsial dan langsung terhadap kinerja guru (P_4) = 0.369%. Selanjutnya, dapat diartikan bahwa dengan kepemimpinan 0.369% atau 3.69% dapat mempengaruhi kinerja guru baik atau buruknya.
5. Secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja guru SMP swasta di Brebes selatan. Pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja guru diperoleh ((P_5) 0.187 atau 1.87%. Hasil analisis juga dapat diartikan bahwa sebanyak 1.87% kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja guru baik atau buruk.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru guru SMP swasta di Brebes selatan secara positif dan signifikan. Besarnya pengaruh parsial dan langsung terhadap kinerja guru diperoleh ((P_6) 0.145%.
7. Ada pengaruh positif dan signifikan secara parsial *Job Satisfaction* terhadap kinerja guru SMP Swasta di Brebes Selatan. Besaran pengaruh parsial dan langsung terhadap kinerja guru guru SMP swasta di Brebes selatan sebesar 0.271%.
8. Perhitungan t-sobel test. t-hitung yang diperoleh = 2.001 (taraf signifikansi 0.05 = 1.668 (t-hitung > t-tabel). Selanjutnya, t-hitung probabilitas two-tailed diperoleh 0.045. disimpulkan bahwa probabilitas two-tailed = 0.045 < 0.05. Ini berarti bahwa ada variabel intervening. pengujian faktor medias. Artinya bahwa tes sobel menemukan ada pengaruh positif dan signifikan dari

kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru guru SMP swasta di Brebes selatan melalui *job satisfaction*. Faktanya *job satisfaction* terbukti sebagai variabel intervening dan hipotesis nol ditolak.

9. Perhitungan t-sobel test. t-hitung yang diperoleh = 2.001 (taraf signifikansi 0.05 = 1.668 (t-hitung > t-tabel). Selanjutnya. t-hitung probabilitas two-tailed diperoleh 0.045. disimpulkan bahwa probabilitas two-tailed = 0.045 < 0.05. Ini berarti bahwa ada variabel intervening. Hasil perhitungan sobel menghasilkan t-hitung = 2.814 dengan taraf signifikansi 0.05 = 1.668 (t-hitung > t-tabel). langkah selanjutnya. t-hitung probabilitas two-tailed diperoleh 0.004. Dapat disimpulkan bahwa probabilitas dua sisi: 0.004 < 0.05. yang berarti ada pengaruh intervening. Penelitian ini telah membuktikan bahwa hipotesis alternatif diterima. Oleh karena itu. dapat diartikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP swasta di Brebes selatan melalui *job satisfaction*.
10. Berdasarkan hasil uji sobel. dapat diketahui t-hitung = 1.970 > t-tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 = 1.668. Two-tailed yang diperoleh = 0.048. Dapat disimpulkan bahwa probabilitas sebesar 0.048 < 0.05 signifikan. yang berarti ada pengaruh intervening. Dengan kata lain kompetensi itu memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP swasta di Brebes selatan melalui *job satisfaction*
11. Secara kesimpulan umum hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Semua hipotesis alternatif diterima dan sebaliknya semua hipotesis nol ditolak dan ada pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial/simultan

kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi terhadap kinerja guru melalui *job satisfaction* pada guru SMP Swasta di Brebes Selatan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan. dikemukakan beberapa saran kepada beberapa pihak antara lain:

1. Guru sebagai *agent of change* pendidikan. seyogyanya terus meningkatkan kinerja guru dengan penuh semangat dan keikhlasan dalam proses belajar mengajar yaitu dengan perencanaan. pelaksanaan dan evaluasi yang baik sebagai upaya untuk meningkatkan kemajuan pendidikan Indonesia.
2. Sekolah seyogyanya memiliki pemimpin yang baik. budaya organisasi yang baik dan juga memiliki kompetensi guru yang baik sehingga guru akan merasa puas. semakin tinggi tingkat kepuasan maka akan meningkatkan kinerja guru.
3. Bagi peneliti selanjutnya. Penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai rujukan dalam melakukan penelitian berikutnya. terutama mengenai kinerja guru dengan menggunakan faktor-faktor yang mempengaruhinya diantaranya kepemimpinan. budaya organisasi. kompetensi. dan *job satisfaction* dan perlunya adanya penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dengan menambahkan variabel-variabel yang lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin. Zainal. Prihatin . Titi. Yanto. Heri. 2015. “Pengaruh Variabel Determinan Terhadap Kompetensi Guru Sekolah Menengah Kejuruan”. *Jurnal Penelitian Tindakan Sekolah dan Kepengawasan*. 2(1): 51-59.
- Abusama. Muhammad. Haming. Murdifin. Hamzah. Muh.. Nasir. & Ramlawati. 2017. “Effect of motivation. competence and Islamic leadership on job satisfaction and Teacher performance in vocational high school”. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 19(10): 01-12.
- Afandi. Pandi. & Supeno. Bambang. 2016. “The Influence of Competence. Organization Culture and Work Environment to Teacher’s Performance As Well As Its Implication on Grad Competence of State Senior Islam Schools on Padang City”. *International Journal of Business and Management*. 11(5): 283-295.
- Aftab. Hira dan Idrees. Waqas. 2012. “A Study of Job Satisfaction Impacton the Performance in the Banking Industry of Pakistan”. *Internat Journal of Business and Social Science*. 3(19): 174-180.
- Andang. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jogjakarta: ArRuzz Media.
- Anonim. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka: Departemen Pendidikan Kebudayaan.
- Ardansyah. Muhammad. 2013. “Effect of Principal. Leadership. Organizational Culture. Job Satisfaction and Work Motivation to Performance SMK Teachers in Medan. Thesis. Graduate Program in Medan State University.
- Arifin. H.. Muhammad. 2015. “The Influence of Competence. Motivation. and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance”. *Canadian Center of Science and Education International Education Studies*. 8(1): 38-45.
- Barnawi dan Arifin. Mohammad. 2012. *Kinerja guru Profesional*. Yogyakarta: ArRuzzmedia.
- Chandra. Teddy & Priyono. 2016. “The Influence of Leadership Styles. Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance (Studies in the School of SMPN 10 Surabaya)”. *Canadian Center of Science*

and Education. 1. International Education Studies. 9(1):131-140.

- Damam. 2015. "Pengaruh Kerjasama, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Di Kecamatan Sungai Durian". *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis. 1(2): 285-30.*
- Daryanto. 2013a. *Inovasi Pembelajaran Efektif. Bandung: Yrma Widya.*
- Daryanto. 2013b. *Strategi dan tahapan mengajar (bekal keterampilan dasar bagi guru). Bandung: CV Yrama Widya.*
- Deni Risianto, Dodi W. Irawanto, Mugiono Mugiono. 2018. Peran Budaya Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Etika Terhadap Kinerja Perusahaan". *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen. 8(1):151-165* <http://dx.doi.org>
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi kesepuluh). Jakarta Barat: PT Indeks.
- Dina Rande. 2016. "Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara". *Jurnal Katalogis. 4(2):101-109.*
- Direktorat jenderal PMPTK. 2010. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Depdiknas Dosen. 2006. Jakarta: Diperbanyak oleh PT Armas Duta Jaya
- Duyster, Geert and Hagedoorn, John. 2000. "Core competences and Company performance in the world-wide computer industry". *The Journal of High Technology Management Research. 1(1):75-91.*
- Dutta, V. and Sahney, S. 2016. "School leadership and its impact on student achievement: The mediating role of school climate and teacher job satisfaction". *International Journal of Educational Management. 30(6). 941-958.*
- Fernandez, R. (2013). "Teachers' Competence and Learners' Performance In The Alternative Learning System Towards An Enriched Instructional Program". *International Journal of Information Technology and Business Management. 22 (1):34-46.*
- Fu, W..& Deshpande, S. P. 2013. "The Impact Of Caring Climate, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Job Performance Of Employees in A China's Insurance Company". *Journal Of Business Ethics. 1 (124):339-349.*

- Galoji. Shehu Inuwa. 2017. "The Mediation Effect Of Effective Leadership Behavior On The Relationship Between Leadership Self-Efficacy and Managerial Job Performance". *International Journal of Business Administration and Management Research*. 3 (4): 19-24.
- Ghozali. Imam. 2004. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima.)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali. Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadis. Abdul. & B. Nurhayati. 2012. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Fu. W..& Deshpande. S. P. 2013. "The Impact Of Caring Climate. Job Satisfaction. And Organizational Commitment On Job Performance Of Employees in A China's Insurance Company". *Journal Of Business Ethics*. 1 (124): 339-349.
- Hafiz. Sudhirata. I.K..R. Waspodo. Agung. AWS. "Influence Of Organizational Culture And Leadership Style On The Performance Of Employees (Studies In Human Capital Group Pt Bank Syariah Mandiri. Tbk.)". *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*. 6(2): 516-539.
- Handoko. Dr.. T.. Hani. 2014. *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hakim. Adnan. 2015. "Contribution of Competence Teacher (Pedagogical. Personality. Professional Competence and Social) On the Performance of Learning". *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*. 4(2): 01-12.
- Hasibuan. Malayu S.P. 2010. *Manajemen sumber Daya manusia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Hermiono. Agustinus. 2014. *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. Yogyakarta: PustakaPelajar.
- Ilyas. Muhammad & Abdullah. Tamrin. 2016. "The Effect of Leadership. Organizational Culture.Emotional Intelligence. and Job Satisfaction on Performance". *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*. 5(2):158-164.
- Kartono. Kartini. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Koswara. Rasto. 2016. Kompetensi Dan Kinerja Guru Berdasarkan Sertifikasi Profesi. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* 1 (1): 61-71.

K. Renjith Krishnan; Thakur. Geeta. 2019. "The Influence of Organizational Culture on HRM Practices at Academic Institutions in Oman". *International Journal of Business Administration and Management Research*. 5(1): 1-4.

Kreitner. Robert. & Kinicki. Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Penerjemah Suandy Erly. Edisi Kelima Jakarta: Salemba Empat.

Maabuat. Edward. S.. 2016. "Pengaruh Kepemimpinan. Orientasi Kerja. dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dispenda Sulut UPTD Tondano)". *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. 16.(01): 219-231.

Marinda Aryanti. Yulianto Arief. 2019. *The Effect of Organizational Culture Mediated with Working Motivation towards the Economics Teacher of Islamic Senior High School in Kudus Regency*. *Journal of Economic Education*. *JEE*: 8 (2):126-132.

Masruroh. L.. Slamet. A.. & Khafid. M. (2018). Pengaruh Keefektifan Pembelajaran Pelatihan dan Kualitas Layanan Terhadap Citra Balai Diklat Keagamaan Semarang. *Educational Management*. 6(2). 109-114.

Madu. Aleksius.. Jailani Jailani.2013. "Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Motivasi Kerja. dan Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Guru Matematika SMA. Pythagoras". *Jurnal pendidikan Matematika*. 8(1):12-20. Pradana

Mathis. R.L. & J.H. Jackson. 2003. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat. Rosdakarya.

Muindi. Dr.. Florence. & K'Obonyo. Professor. Peter.2015. "Professor "Quality of work life. personality. job satisfaction. competence. and job performance: a critical review of literature 2015". *European Scientific Journal*. 11(26): 223-240.

Mulyasa. E. 2013. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Novianasari. Dewi. Martono. & Murwatiningsih. 2016. "Strategi Peningkatan Kompetensi Dan Pengaruhnya Pada Kinerja Guru". *Jurnal Unnes Educational Management*. (2): 101-106.
- Nugroho Susanto. 2013. *Pelaksanaan Penilaian Jabatan Fungsional Guru*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Nurwahidah. 2014. *Self-Efficacy sebagai mediasi pengaruh Supervisi Kolaboratif Pengawas Sekolah dan kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap perilaku Inovatif Guru*. Tesis: Magister Pendidikan Unnes.
- Olido. K., Tom. A., & Bilbert. U. 2015. "The Importance of Self Efficacy and Employee Competences in Employee Performance: The Case of Finca Uganda. Micro Deposit Taking Institution (MDI) In Uganda". *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*. (1) 2: 77-81.
- Perera. G.D.N., Khatibi. A., Navaratna. N., dan Chinna. K. 2014. "Job Satisfaction and Job Performance Among Factory Employees in Apparel Sector". *Asian Journal of Management Sciences & Education*. 3(1):96-104.
- Prasyanto. Galih. Rudi. 2017. *Jurnal Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*. 5(2):1-8
- Pujiastuti. Sri. Murwatiningsih. & Rozi. Fahrur. 2017. "The Influence of Professional Competence and Working Environment to The Teachers Performance of The Economic Teachers in Senior High School At Pematang". *The Journal of Educational Development*. 6 (2): 151-160.
- Pujiastuti. Eko. Raharjo Tri. Joko. Widodo. A., Tri. 2012. "Kompetensi profesional. pedagogik guru ipa. persepsi siswa tentang proses pembelajaran. dan kontribusinya terhadap hasil belajar ipa di smp/mts kota banjarbaru". *Innovative Journal of Curriculum and Educational Technology* 1(1): 22-29.
- Putra. Endang. Tirtana. & Yunita. Yelvia. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri I Simpang Empat". *e-Journal Apresiasi Ekonomi*. 2(3): 143-152.
- Rahman dkk. 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor. Alqaprint.
- Rasto. Koswara. 2016. "Competence and Teachers Performance with Professional Certification". *Jurnal pendidikan manajemen perkantoran*. 1(1): 64 -74.
- Riswan. 2014. "The Influence of Principal Leadership. Organization Culture. Teacher Competency and Job Satisfaction to Job Performance of Teacher

- at Vocational Public School of Medan”. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*. 19(3): 50-53.
- Rivai. Veithzal . 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Rajagrafindo persada.
- Rivai. Veithzal dan Sagala. Ella Jauvani 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Rivai. Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*. Edisi Pertama. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins. Stephen P., dan Judge. Timoty A. 2008. *Organizational Behavior. Tenth edition (Perilaku Organisasi Edisi kesepuluh)*. Alih bahasa: Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins. Stephen P., dan Judge. Timoty A. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Terjemahan: Diana Angelica. Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Buku 2. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins. Stephen P., dan Judge. Timoty A. 2017. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Terjemahan: Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Rohiat. 2008. *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Rusman. 2012. *Model-model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sani. Achmad. Troena. Eka. Afnan. 2012. “Analisis Pengaruh Burnout dan Kecerdasan Emosional (EI) terhadap Kinerja Pegawai PT Bank Mega Syari’ah Cabang Malang”. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 10(4) :693-709.
- Saragih. Muhammad Rizal. “Pengaruh Budaya Organisasi. Kompetensi Guru dan Motivasi terhadap Kinerja Guru SDN Joglo 05 Pagi Jakarta”. *Jurnal Inovasi pagi*. 4(2): 45-59.
- Schien H. Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.

- Sowiyah. Dr. 2016. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Media Akademi.
- Spencer. N.Lyle and Spencer. M. Signe. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wily & Son.Inc.
- Sriekaningsih. Ana. Setyadi. Djoko. Prof.. Dr. .2015. “The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia” *European Journal of Business and Management*. 7(17):208-219.
- Sriwidodo. Untung. & Haryanto. Agus Budhi. 2010. Pengaruh Kompetensi. Motivasi. Komunikasi dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. 4(1): 47-56
- Sudarmanto. 2015. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Edisi 3. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sukwadi. Ronald. Yonathan. 2014. “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan UKM”. *Jurnal Teknik dan Ilmu Komputer* Vol. 03 No. 11:
- Suprayogo. Imam. 1999. *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*. Malang: Stain Press
- Syahrum. Andi. Brahmasari. Prof. Dr. Drg. Hj.. Ida. Aju. Nugroho Dr. Riyadi. 2016. “Effect of Competence. Organizational Culture and Climate of Organization to the Organizational Commitment. Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government”. *International Journal of Business and Management Invention*. 5(4): 52-64.
- Syaidah. Umu. Suyadi. Bambang. Ani. Hety Mustika. 2018. Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Hasil Belajar Ekonomi di SMA Negeri Rambipuji Tahun Ajaran 2017/2018. *Jurnal Pendidikan Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan. Ilmu Ekonomi dan Ilmu Sosial*. 12(2): 185-191.
- Thamrin. H.M. 2012. “The Influence of Transformational Leadership andOrganizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance”. *International Journal of Innovation. Management andTechnology*. 3(5): 566-572.

- Torlak. N. and Kuzey. C. (2019). "Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan". *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68. (2) 276-295
- Tumiran. 2015. "The Impact of Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Climate and Job Satisfaction of Teacher on Performance of Teacher at Public Primary School of Medan, North Sumatera". *IOSR Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*.1 (20): 01-07.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. 2003. Jakarta: Depdiknas.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun (2005) tentang Guru dan Dosen*. 2006. Jakarta: Diperbanyak oleh PT Armas Duta Jaya.
- Uno. Hamzah.B. dan Nina Lamatenggo. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Uno. Hamzah B. 2008. *Profesi Kependidikan:Problema Solusi. dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Veithzal Rivai. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyudin. A. 2015. *Metodologi Penelitian*. Semarang: Unnes Press.
- Wibowo (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi keenpat. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yamin. Martinis. & Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada.
- Yukl. Gary. A. 2010. *Leaders in Organization*. (By Prentice-Hall. Inc: Englewood Cliffts. N.J.
- Yuniarsih. Tjuju. & Suwanto. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Zakharia Febry. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Smp Yadika 3 Tangerang*". *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*. 3(1): 39-50.

Lampiran 1. KISI-KISI KUESIONER INSTRUMEN PENELITIAN

JOB SATISFATION SEBAGAI MEDIASI KEPEMIMPINAN. BUDAYA ORGANISASI. KOMPETENSI TERHADAP KINERJA GURU SWASTA DI BREBES SELATAN

Variabel	Indikator	Deskriptor	No Soal	
			Positif	Negatif
1. Kinerja Guru	1. Merencanakan	1.1 Mengembangkan silabus	2	1
		1.2 Membuat rencana pelaksanaan pembelajaran		4
		1.3 Membuat program penilaian	3	
		1.4 Membuat program semester		
	2. Pelaksanaan	2.1 Membuka pembelajaran	5	6
		2.2 tidak Memberi perhatian	7	
		2.3 Proses Pembelajaran	8	
		2.4 Penutupan pembelajaran		
	3. Evaluasi	3.1 Menentukan pendekatan	9	11
3.2 Melakukan penilaian belajar		10		
3.3 Jarang melakukan program remidi				
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah	1. Memiliki visi yang utuh	1.1 Menyampaikan visi misi sekolah	12	13
		1.2 Pengendalian semua kegiatan sekolah tidak lewat visi sekolah	14	
		1.3 implementasi visi sekolah		
	2. Tanggungjawab	2.1 Bertanggungjawab terhadap semua kegiatan belajar mengajar di sekolah	17	15
		2.2 Melaksanakan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggungjawab		16
		2.3 Berani mengambil keputusan dengan penuh tanggungjawab		

Variabel	Indikator	Deskriptor	Nomor SOAL	
			Positif	Negatif
	3. Keteladanan	3.1 Memberi contoh terbaik bagi warga sekolah 3.2 Menggunakan waktu sebaiknya untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagai kepala sekolah 3.3 Memberikan sanksi bagi guru	18 19	20
	4. Memberikan layanan yang terbaik	4.1 Menerima keluhan dari warga sekolah yang bermasalah dalam KBM 4.2 Memiliki kemampuan komunikasi 4.3 Menciptakan kerja yang nyaman	22	21 23
	5. Mengembangkan guru dan staf	5.1 Menunjuk guru untuk menempati jabatan secara demokratis 5.2 Memberi ruang dan waktu untuk mengikuti pelatihan /seminar baik di lingkungan sekolah/ di luar sekolah 5.3 Mendukung guru untuk melakukan publikasi ilmiah	24 26	25
3. Budaya Organisasi	1. Inovasi dan berani pengambilan resiko	1.1 Menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan 1.2 .Bila terjadi kesalahan berani menanggung resikonya.	27	28
	2. Orientasi Tim	2.1 Menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama tim 2.2 Loyalitas terhadap tim 2.3 Mementingkan kepentingan tim dari pada ego sendiri	29	30 31

Variabel	Indikator	Deskriptor	Nomor Soal	
			Positif	Negatif
	3.Keagresifan	3.1 Tertantang dengan tugas lainnya 3.2 Datang tepat waktu. 3.3 Melakukan perintah tanpa dikomando bolak balik oleh pimpinan.	33 34	32
4. Kompetensi	1. Kompetensi Pedagogik	1.1 Memahami peserta didik 1.2 Menerapkan teori belajar dan pembelajaran ketika mengajar 1.3 mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya.	36	35 37
	2. Kompetensi Kepribadian	2.1 Bertindak sesuai dengan norma sosial. bangga menjadi guru. dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma 2.2 Menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan kurang memiliki etos kerja sebagai guru 2.3 Menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemamfaatan peserta didik. sekolah dan masyarakat dan menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak	38	39 40

Variabel	Indikator	Deskriptor	Nomor Soal	
			Positif	Negatif
	3. Kompetensi Profesional	3.1 Menguasai materi. struktur. konsep. dan pola pikir keilmuan yang mendukung pelajaran yang diampu. 3.2 Mampu mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif. 3.3 Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif	41 42	43
	4. Kompetensi Sosial	4.1 Berkomunikasi secara efektif. empatik. dan santun dengan sesama pendidik 4.2 Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah RI yang memiliki keragaman social budaya. 4.3 Kurang msampu Berkomunikasi dengan lisan maupun tulisan.	45	44 46
	1 <i>Job satisfaction</i> dengan gaji	1.1 puas dengan gaji sesuai dengan tanggungjawab yang dipikul 1.2 Puas terhadap tunjangan gaji yang saya terima 1.3 Puas terhadap gaji lebih rendah dari yang	47	48 49
	2 <i>Job satisfaction</i> dengan pekerjaan itu sendiri	2.1 Pekerjaan tidak menarik 2.2 Merasa senang dengan apa yang harus dilakukan dalam pekerjaan 2.3 Puas apa yang dicapai dalam pekerjaan	51 52	50

Variabel	Indikator	Deskriptor	Nomor Soal	
			Positif	Negatif
	3. <i>Job satisfaction</i> dengan promosi	3.1 Patokan yang digunakan untuk promosi di sekolah 3.2 Promosi jabatan tidak terjadi di sekolah kami 3.3 Puas dengan tingkat progres	55	53 54
	4. <i>Job satisfaction</i> dengan sikap atasan	4.1 Puas dengan apa yang dilakukan kepala sekolah terhadap saya ketika proses KBM di sekolah 4.2 Kenyamanan ketika kepala sekolah selalu memberi pekerjaan terhadap saya 4.3 Keramahan kepala sekolah terhadap saya	56 58	57
	5. <i>Job satisfaction</i> dengan rekan kerja	5.1 merasa puas ketika ada pekerjaan saya yang belum selesai. dibantu oleh teman saya dan pekerjaan itu selesai 5.2 suka dengan orang yang bekerja dengan saya dan mendukung saya 5.3 menikmati pekerjaan dengan teman-teman di sekolah	59 60	61

Lampiran 2. Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Mohon kesediaan Bapak/Ibu guru membantu mengisi kuesioner penelitian mengenai “*Job Satisfaction* Sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan. Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja guru SMP Swasta di Brebes Selatan”. Kepada Bapak/Ibu guru dimohon memberikan jawaban yang sejujur-jujurnya dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Adapun jawaban yang Bapak/Ibu guru berikan akan dijamin kerahasiaannya. karena penelitian ini dilakukan semata-mata untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Atas kesediaannya saya ucapkan terima kasih.

Petunjuk Pengisian

Pernyataan pada tabel merupakan pernyataan mengenai Job Satisfaction Sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan. Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja guru SMP Swasta di Brebes Selatan. Instrumen disusun dengan menggunakan skala likert terdiri dari pertanyaan positif dan pernyataan negatif pada setiap sub indikator.

Sebelum mengisi pernyataan-pernyataan kuesioner penelitian. kami mohon kesediaan Bapak/ Ibu guru untuk membaca terlebih dahulu petunjuk pengisian sebagai berikut :

1. Mohon Bapak/ Ibu memberi tanda checklist (√) atau silang (X) pada tabel yang menunjukkan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan/pengalaman Bapak/Ibu guru.

2. Mohon Bapak/Ibu guru dapat memberikan jawaban untuk semua pernyataan yang ada dalam setiap angket variabel penelitian.

Jumlah total dari kuesioner ini adalah 61 pernyataan. Berikut nilai yang terkandung dalam setiap jawaban:

- a. Pernyataan Positif:

Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5. Setuju (S) diberi nilai 4. Ragu-Ragu (R) diberi nilai 3. Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2. dan Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1.

- b. Pernyataan Negatif :

Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi nilai 1. Setuju (S) diberi nilai 2. Ragu-Ragu (R) diberi nilai 3. Tidak Setuju (TS) diberi nilai 4. dan Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 5.

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1	Saya tidak mengembangkan silabus					
2	Saya membuat rencana pelaksanaan pembelajaran					
3	Saya membuat program penilaian					
4	Saya tidak membuat program semester					
5	Saya membuka pembelajaran					
6	Saya tidak memberi perhatian ketika peserta didik yang merasa kesulitan					
7	Saya mengajarkan materi pembelajaran sesuai dengan RPP dan silabus					

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
8	Di akhir pembelajaran, Saya tidak memberikan peserta didik latihan-latihan					
9	Saya menentukan pendekatan khusus bagi peserta didik yang mempunyai nilai dibawah KKM					
10	Saya melakukan penilaian pada peserta didik dan membuat analisis penilaian					
11	Saya jarang melaksanakan program remidi untuk peserta didik yang mendapatkan nilai kurang dari KKM					
12	Kepala sekolah menyampaikan visi misi sekolah didalam rapat sekolah					
13	Kepala sekolah kurang berusaha mengendalikan semua kegiatan yang mengarah pada visi sekolah					
14	Kepala sekolah mengimplementasikan visi sekolah menjadi program kegiatan dan mendapatkan dukungan dari semua warga yang berada di sekolah					
15	Kepala sekolah kurang bertanggungjawab terhadap semua kegiatan belajar mengajar di sekolah					
16	Kepala sekolah tidak melaksanakan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggungjawab					
17	Kepala sekolah berani mengambil keputusan dengan penuh tanggungjawab					
18	Kepala sekolah memberi contoh terbaik bagi warga sekolah					
19	Kepala sekolah kurang menggunakan waktu sebaiknya untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagai kepala sekolah					
20	Kepala sekolah tidak memberikan sanksi bagi guru yang melanggar aturan sekolah dengan seadilnya.					
21	Kepala sekolah tidak suka menerima keluhan dari warga sekolah yang bermasalah dalam kegiatan belajar mengajar					
22	Kepala sekolah memiliki kemampuan komunikasi baik dengan warga sekolah					
23	Kepala sekolah tidak mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman					

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
24	Kepala sekolah menunjuk guru untuk menempati jabatan secara demokratis					
25	Kepala sekolah kurang memberi ruang dan waktu untuk mengikuti pelatihan /seminar baik di lingkungan sekolah/di luar sekolah					
26	Kepala sekolah mendukung guru untuk melakukan publikasi ilmiah					
27	Saya mampu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam mengajar					
28	Bila terjadi kesalahan/kekeliruan, saya kurang berani menanggung resikonya					
29	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan bekerja sama tim					
30	Saya kurang loyal terhadap tim					
31	Saya tidak lebih mementingkan kepentingan tim dari pada ego sendiri					
32	Saya tidak suka dengan satu tugas, sehingga saya tertantang dengan tugas yang lain					
33	Saya datang dengan tepat waktu					
34	Saya melakukan perintah dengan cepat tanpa dikomando berulang-ulang oleh pimpinan					
35	Saya kurang memahami kemampuan peserta didik					
36	Saya menerapkan teori belajar dan pembelajaran ketika mengajar					
37	Saya tidak mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya					
38	Saya bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga menjadi guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma					
39	Saya kurang menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan kurang memiliki etos kerja sebagai guru					
40	Saya tidak menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak					

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
41	Saya menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung pelajaran yang diampu					
42	Saya mampu mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif					
43	Saya tidak mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif					
44	Saya tidak mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua dan masyarakat					
45	Saya mampu beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah RI yang memiliki keragaman sosial budaya					
46	Saya kurang mampu berkomunikasi dengan lisan maupun tulisan					
47	Saya puas dengan gaji sesuai dengan tanggungjawab saya yang saya pikul					
48	Saya tidak puas terhadap tunjangan gaji yang saya terima					
49	Saya diberi gaji lebih rendah dari pekerjaan yang saya lakukan					
50	Pekerjaan saya tidak menarik dan membuat saya tidak puas					
51	Saya merasa senang dengan apa yang harus dilakukan dalam pekerjaan					
52	Saya puas apa yang dicapai dalam pekerjaan saya					
53	Saya tidak puas dengan standar yang digunakan untuk promosi sekolah					
54	Promosi jabatan tidak terjadi di sekolah kami					
55	Saya puas dengan tingkat progres saya					
56	Saya puas dengan apa yang dilakukan kepala sekolah terhadap saya ketika proses KBM di sekolah					
57	Saya tidak merasa nyaman ketika kepala sekolah saya selalu memberi pekerjaan terhadap saya					
58	Saya suka dengan keramahan kepala sekolah					

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
59	Saya merasa puas ketika ada pekerjaan saya yang belum selesai, dibantu oleh teman saya dan pekerjaan itu selesai					
60	Saya suka dengan orang yang bekerja dengan saya dan mendukung saya					
61	Saya tidak menikmati pekerjaan dengan teman-teman di sekolah					

Terimakasih atas bantuan dan perhatian Bapak/ Ibu guru yang telah berkenan membantu dalam pengisian kuesioner penelitian ini.

**DATA HASIL UJI INSTRUMEN BUDAYA
ORGANISASI
SMP IT PATB SEMARANG**

No	Kode Resp	BUDAYA ORGANISASI								□
		BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	
1	Res-001	3	4	4	4	5	4	5	3	32
2	Res-002	5	4	4	4	5	4	5	5	36
3	Res-003	4	4	4	4	4	3	4	4	31
4	Res-004	4	4	4	4	5	4	4	4	33
5	Res-005	3	4	4	4	4	4	4	3	30
6	Res-006	4	5	4	4	5	4	5	4	35
7	Res-007	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	Res-008	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	Res-009	4	4	5	4	4	4	5	4	34
10	Res-010	3	4	4	4	5	4	4	4	32
11	Res-011	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	Res-012	5	5	5	5	5	5	4	5	39
13	Res-013	5	5	5	5	5	4	5	5	39
14	Res-014	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	Res-015	3	3	4	4	4	3	3	3	27
16	Res-016	4	5	4	4	4	4	5	4	34
17	Res-017	4	5	4	5	4	4	5	4	35
18	Res-018	4	5	4	5	5	5	4	4	36
19	Res-019	4	5	4	5	4	4	4	4	34
20	Res-020	5	5	4	5	5	4	5	5	38
21	Res-021	5	3	5	4	4	5	4	5	35
22	Res-022	4	4	4	4	4	4	3	4	31
23	Res-023	4	4	4	5	4	5	4	4	34
24	Res-024	5	5	4	4	5	4	4	5	36

**DATA HASIL UJI INSTRUMEN KOMPETENSI
SMP IT PATB SEMARANG**

No	Kode Resp	KOMPETENSI												□
		KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	KO10	KO11	KO12	
1	Res-001	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	52
2	Res-002	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	52
3	Res-003	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50
4	Res-004	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	52
5	Res-005	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	46
6	Res-006	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	51
7	Res-007	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
8	Res-008	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47
9	Res-009	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	47
10	Res-010	5	4	5	4	4	5	5	4	4	6	4	4	54
11	Res-011	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
12	Res-012	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	57
13	Res-013	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
14	Res-014	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
15	Res-015	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	44
16	Res-016	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	56
17	Res-017	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	51
18	Res-018	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	48
19	Res-019	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
20	Res-020	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	55
21	Res-021	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	53
22	Res-022	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
23	Res-023	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	50
24	Res-024	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	52

Lampiran 4 Hasil Output SPSS Realibitas

**HASIL ANALISIS DATA (OUTPUT SPSS) REALIBILITAS
UJI COBA INSTRUMEN KINERJA GURU**

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.911	.916	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K1	4.5417	.50898	24
K2	4.5000	.51075	24
K3	4.5833	.50361	24
K4	4.4583	.50898	24
K5	4.4583	.50898	24
K6	4.4583	.50898	24
K7	4.5833	.50361	24
K8	4.2500	.44233	24
K9	4.0000	.65938	24
K10	4.3750	.57578	24
K11	4.3333	.56466	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	44.0000	14.609	.782	.	.896
K2	44.0417	14.824	.719	.	.899
K3	43.9583	15.172	.634	.	.904
K4	44.0833	14.341	.859	.	.892
K5	44.0833	14.341	.859	.	.892
K6	44.0833	14.949	.687	.	.901
K7	43.9583	14.737	.755	.	.898
K8	44.2917	15.433	.657	.	.903
K9	44.5417	15.216	.440	.	.918
K10	44.1667	15.188	.533	.	.910
K11	44.2083	15.476	.476	.	.913

**HASIL ANALISIS DATA (OUTPUT SPSS) REALIBITAS
UJI COBA INSTRUMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH**

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.914	.918	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KP1	4.1250	.53670	24
KP2	4.0833	.40825	24
KP3	4.2083	.65801	24
KP4	4.2500	.44233	24
KP5	4.5417	.50898	24
KP6	4.5000	.51075	24
KP7	4.5833	.50361	24
KP8	4.4583	.50898	24
KP9	4.4583	.50898	24
KP10	4.4583	.50898	24
KP11	4.5833	.50361	24
KP12	4.2500	.44233	24
KP13	4.1250	.53670	24
KP14	4.3750	.57578	24
KP15	4.3333	.56466	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	61.2083	24.172	.566	.	.911
KP2	61.2500	24.804	.609	.	.910
KP3	61.1250	23.853	.492	.	.915
KP4	61.0833	25.123	.480	.	.913
KP5	60.7917	23.389	.772	.	.904
KP6	60.8333	23.971	.643	.	.908
KP7	60.7500	23.935	.662	.	.907
KP8	60.8750	23.418	.766	.	.904
KP9	60.8750	23.418	.766	.	.904
KP10	60.8750	23.853	.671	.	.907
KP11	60.7500	23.239	.815	.	.902
KP12	61.0833	24.601	.604	.	.909
KP13	61.2083	24.781	.445	.	.915
KP14	60.9583	24.303	.496	.	.913
KP15	61.0000	24.000	.566	.	.911

**HASIL ANALISIS DATA (OUTPUT SPSS) REALIBITAS
UJI COBA INSTRUMEN BUDAYA ORGANISASI**

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.832	.831	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BD1	4.1250	.67967	24
BD2	4.3333	.63702	24
BD3	4.2083	.41485	24
BD4	4.3333	.48154	24
BD5	4.4583	.50898	24
BD6	4.1250	.53670	24
BD8	4.1667	.63702	24
BD7	4.2917	.62409	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BD1	29.9167	6.601	.728	.922	.786
BD2	29.7083	7.259	.566	.624	.812
BD3	29.8333	8.319	.466	.445	.824
BD4	29.7083	7.868	.558	.543	.813
BD5	29.5833	7.993	.471	.390	.823
BD6	29.9167	7.819	.500	.400	.820
BD8	29.8750	6.723	.750	.927	.783
BD7	29.7500	7.674	.446	.372	.828

HASIL ANALISIS DATA (OUTPUT SPSS) REALIBITAS UJI COBA INSTRUMEN KOMPETENSI

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.887	.888	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KO1	4.1667	.56466	24
KO2	4.2083	.41485	24
KO3	4.4583	.58823	24
KO4	4.3750	.49454	24
KO5	4.3750	.57578	24
KO6	4.4583	.50898	24
KO7	4.1667	.48154	24
KO8	4.1667	.56466	24
KO9	4.2500	.44233	24
KO10	4.3750	.57578	24
KO11	4.0000	.58977	24
KO12	4.2500	.44233	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KO1	47.0833	15.210	.467	.364	.885
KO2	47.0417	15.346	.637	.533	.876
KO3	46.7917	14.172	.693	.653	.871
KO4	46.8750	15.418	.495	.419	.882
KO5	46.8750	14.723	.573	.633	.879
KO6	46.7917	14.520	.724	.784	.870
KO7	47.0833	15.210	.571	.530	.879
KO8	47.0833	14.949	.531	.427	.881
KO9	47.0000	15.652	.497	.551	.882
KO10	46.8750	14.897	.531	.710	.881
KO11	47.2500	13.848	.773	.684	.866
KO12	47.0000	15.217	.630	.660	.876

**HASIL ANALISIS DATA (OUTPUT SPSS) REALIBITAS
UJI COBA REALIBITAS INSTRUMEN *JOB SATISFACTION***

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

		Z	
		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.894	.899	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
JS1	4.1250	.53670	24
JS2	4.0833	.40825	24
JS3	4.2083	.65801	24
JS4	4.2917	.46431	24
JS5	4.1667	.48154	24
JS6	4.2500	.44233	24
JS7	4.0417	.62409	24
JS8	4.2917	.55003	24
JS9	3.9583	.55003	24
JS10	4.1667	.56466	24
JS11	4.0833	.28233	24
JS12	4.3333	.48154	24
JS13	4.2500	.60792	24
JS14	4.4583	.50898	24
JS15	4.3333	.48154	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JS1	58.9167	20.428	.739	.	.880
JS2	58.9583	21.433	.715	.	.883
JS3	58.8333	19.971	.663	.	.884
JS4	58.7500	21.500	.601	.	.887
JS5	58.8750	21.158	.658	.	.884
JS6	58.7917	21.389	.664	.	.885
JS7	59.0000	20.957	.517	.	.891
JS8	58.7500	21.500	.490	.	.891
JS9	59.0833	21.123	.569	.	.888
JS10	58.8750	20.897	.598	.	.886
JS11	58.9583	23.085	.419	.	.893
JS12	58.7083	21.346	.612	.	.886
JS13	58.7917	21.476	.436	.	.894
JS14	58.5833	21.732	.487	.	.891
JS15	58.7083	21.955	.469	.	.891

Lampiran 5 Data Hasil Penelitian

No	Kode Resp	KINERJA GURU											T	Σ	%
		JAWABAN PERNYATAAN KE													
		KG 1	KG 2	KG 3	KG 4	KG 5	KG 6	KG 7	KG 8	KG 9	KG 10	KG 11			
1	Resp-001	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	100	Sangat Baik
2	Resp-002	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	41	74.54545	Baik
3	Resp-003	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	47	85.45455	Baik
4	Resp-004	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	40	72.72727	Baik
5	Resp-005	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	80	Baik
6	Resp-006	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	47	85.45455	Baik
7	Resp-007	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	41	74.54545	Baik
8	Resp-008	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	34	61.81818	Cukup
9	Resp-009	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	43	78.18182	Baik
10	Resp-010	4	2	5	4	5	5	5	4	5	4	4	50	90.90909	Sangat Baik
11	Resp-011	4	2	5	4	5	5	5	4	5	4	4	39	70.90909	Baik
12	Resp-012	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	43	78.18182	Baik
13	Resp-013	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	47	85.45455	Baik
14	Resp-014	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	36	65.45455	Cukup
15	Resp-015	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	30	54.54545	Cukup
16	Resp-016	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	29	52.72727	Kurang
17	Resp-017	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	31	56.36364	Cukup
18	Resp-018	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	34	61.81818	Cukup
19	Resp-019	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	34	61.81818	Cukup
20	Resp-020	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	39	70.90909	Baik
21	Resp-021	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	45	81.81818	Baik
22	Resp-022	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	43	78.18182	Baik
23	Resp-023	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	74.54545	Baik
24	Resp-024	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	52	94.54545	Sangat Baik
25	Resp-025	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	32	58.18182	Cukup
26	Resp-026	2	4	2	4	4	4	2	2	2	4	4	32	58.18182	Cukup
27	Resp-027	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	37	67.27273	Cukup
28	Resp-028	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	36	65.45455	Cukup
29	Resp-029	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	55	100	SB
30	Resp-030	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	81.81818	Baik
31	Resp-031	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	43	78.18182	Baik
32	Resp-032	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	43	78.18182	Baik
33	Resp-033	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	45	81.81818	Baik

No	Kode Resp	KINERJA GURU											Total	Σ	%
		KG 1	KG 2	KG 3	KG 4	KG 5	KG 6	KG 7	KG 8	KG 9	KG 10	KG 11			
34	Resp-034	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	42	76.36364	Baik
35	Resp-035	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	46	83.63636	Baik
36	Resp-036	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	47	85.45455	Baik
37	Resp-037	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	49	89.09091	Sangat Baik
38	Resp-038	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4	52	94.54545	Sangat Baik
39	Resp-039	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	48	87.27273	Baik
40	Resp-040	3	3	4	4	4	1	4	2	2	4	1	50	90.90909	Sangat Baik
41	Resp-041	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	1	51	92.72727	SB
42	Resp-042	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	50	90.90909	Sangat Baik
43	Resp-043	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	39	70.90909	Baik
44	Resp-044	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	36	65.45455	Cukup
45	Resp-045	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	37	67.27273	Cukup
46	Resp-046	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	37	67.27273	Cukup
47	Resp-047	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	40	72.72727	Baik
48	Resp-048	4	5	4	4	5	5	5	5	2	4	4	40	72.72727	Baik
49	Resp-049	2	5	2	2	5	4	4	4	3	4	4	40	72.72727	Baik
50	Resp-050	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	41	74.54545	Baik
51	Resp-051	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	46	83.63636	Baik
52	Resp-052	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	2	41	74.54545	Baik
53	Resp-053	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	41	74.54545	Baik
54	Resp-054	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47	85.45455	Baik
55	Resp-055	4	3	4	5	4	3	2	4	4	5	4	40	72.72727	Baik
56	Resp-056	2	5	5	2	4	4	5	4	4	4	4	38	69.09091	Cukup
57	Resp-057	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	28	50.90909	Kurang
58	Resp-058	5	5	5	5	4	5	4	2	4	5	5	33	60	Cukup
59	Resp-059	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	40	72.72727	Baik
60	Resp-060	2	2	2	5	5	5	5	4	5	5	2	42	76.36364	Baik
61	Resp-061	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	39	70.90909	Baik
62	Resp-062	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	33	60	Cukup
63	Resp-063	4	5	4	2	5	5	5	5	4	4	4	43	78.18182	Baik
64	Resp-064	2	3	4	4	4	5	5	3	3	3	4	40	72.72727	Baik
65	Resp-065	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	39	70.90909	Baik

No	Kode Resp												TOTAL	Σ	%	
		KG 1	KG 2	KG 3	KG 4	KG 5	KG 6	KG 7	KG 8	KG 9	KG 10	KG 11				
66	Resp-066	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		58.18182	Cukup
67	Resp-067	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49	89.09091	Sangat Baik
68	Resp-068	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28	50.90909	Kurang
69	Resp-069	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38	69.09091	Cukup
70	Resp-070	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	38	69.09091	Cukup
71	Resp-071	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	39	70.90909	Baik
72	Resp-072	1	4	4	2	4	4	5	5	4	4	5	5	40	72.72727	Baik
73	Resp-073	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	41	74.54545	Baik
74	Resp-074	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43	78.18182	Baik
75	Resp-075	2	4	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	52	94.54545	Sangat Baik
76	Resp-076	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40	72.72727	Baik
77	Resp-077	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	58.18182	Cukup
78	Resp-078	4	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	37	67.27273	Cukup

**DATA HASIL PENELITIAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
GURU SMP SWASTA DI BREBES SELATAN**

No	Kode Resp	KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH JAWABAN PERNYATAAN KE															Σ	%	
		K 12	K 13	K 14	K 15	K 16	K 17	K 18	K1 19	K 20	K 21	K 22	K 23	K 24	K 25	K 26			Tot
1	Resp-001	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	96	Sangat Baik
2	Resp-002	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	62	82.66667	Baik
3	Resp-003	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	70	93.33333	Sangat Baik
4	Resp-004	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	64	85.33333	Baik
5	Resp-005	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	65	86.66667	Baik
6	Resp-006	5	4	5	4	4	5	5	4	1	4	4	4	5	4	5	56	74.66667	Baik
7	Resp-007	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	77.33333	Baik
8	Resp-008	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	61	81.33333	Baik
9	Resp-009	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	70	93.33333	Sangat Baik
	Resp-010	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	65	86.66667	Baik
11	Resp-011	4	4	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	61	81.33333	Baik
12	Resp-012	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	66	88	Baik
13	Resp-013	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	93.33333	Sangat Baik
14	Resp-014	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	60	80	Baik
15	Resp-015	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	55	73.33333	Baik
16	Resp-016	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	58	77.33333	Baik
17	Resp-017	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	80	Baik
18	Resp-018	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	61	81.33333	Baik
19	Resp-019	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	3	3	5	5	61	81.33333	Baik
20	Resp-020	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	73	97.33333	Sangat Baik
21	Resp-021	3	2	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	2	2	4	74	98.66667	Sangat Baik
22	Resp-022	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	72	96	Sangat Baik
23	Resp-023	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	67	89.33333	Sangat Baik
24	Resp-024	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	75	100	Sangat Baik

No	Kode Resp	KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH															Σ	%	
		JAWABAN PERNYATAAN KE																	
		K 12	Σ	K 14	K 15	K 16	K 17	K 18	K1 19	K 20	K 21	K 22	K 23	K 24	K 25	K 26			Tot
25	Resp-025	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	60	80	Baik
26	Resp-026	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58	77.33333	Baik
27	Resp-027	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	63	84	Baik
28	Resp-028	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64	85.33333	Baik
29	Resp-029	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	2	4	5	73	97.33333	Sangat Baik
30	Resp-030	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	73.33333	Baik
31	Resp-031	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	85.33333	Baik
32	Resp-032	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63	84	Baik
33	Resp-033	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	86.66667	Baik
34	Resp-034	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	65	86.66667	Baik
35	Resp-035	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	68	90.66667	Sangat Baik
36	Resp-036	5	4	4	4	5	5	4	5	1	5	5	3	4	5	5	69	92	Sangat Baik
37	Resp-037	4	4	4	2	4	4	5	4	1	4	5	4	4	4	4	74	98.66667	Sangat Baik
38	Resp-038	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	3	71	94.66667	Sangat Baik
39	Resp-039	5	4	3	5	5	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	68	90.66667	Sangat Baik
40	Resp-040	3	3	4	1	5	5	1	1	2	5	2	5	3	5	3	70	93.33333	Sangat Baik
41	Resp-041	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	68	90.66667	Sangat Baik
42	Resp-042	4	4	3	2	4	3	4	3	1	2	4	3	3	5	2	64	85.33333	Baik
43	Resp-043	4	2	4	4	4	5	4	4	1	4	4	2	1	2	4	64	85.33333	Baik
44	Resp-044	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63	84	Baik
45	Resp-045	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	62	82.66667	Baik
46	Resp-046	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	61	81.33333	Baik
47	Resp-047	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	63	84	Baik
48	Resp-048	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	61	81.33333	Baik
49	Resp-049	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	85.33333	Baik
50	Resp-050	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	67	89.33333	Sangat Baik
51	Resp-051	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	3	3	64	85.33333	Baik
52	Resp-052	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	72	96	Sangat

NO	Kode ResP	K 12	K 13	K 14	K 15	K 16	K 17	K 18	K1 19	K 20	K 21	K 22	K 23	K 24	K 25	K 26	Total	Σ	%
53	Resp-053	4	4	4	4	4	5	1	4	4	4	5	4	4	4	4	62	82.66667	Baik
54	Resp-054	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	93.33333	Sangat Baik
55	Resp-055	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	64	85.33333	Baik
56	Resp-056	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	65	86.66667	Baik
57	Resp-057	2	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	56	74.66667	Baik
58	Resp-058	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	58	77.33333	Baik
59	Resp-059	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	2	3	3	4	4	61	81.33333	Baik
60	Resp-060	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	70	93.33333	Sangat Baik
61	Resp-061	5	2	4	2	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	65	86.66667	Baik
62	Resp-062	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	61	81.33333	Baik
63	Resp-063	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	66	88	Baik
64	Resp-064	2	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	67	89.33333	Sangat Baik
65	Resp-065	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	64	85.33333	Baik
66	Resp-066	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66	88	Baik
67	Resp-067	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	71	94.66667	Sangat Baik
68	Resp-068	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	58	77.33333	Baik
69	Resp-069	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	67	89.33333	Sangat Baik
70	Resp-070	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	59	78.66667	Baik
71	Resp-071	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73	97.33333	Sangat Baik
72	Resp-072	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	65	86.66667	Baik
73	Resp-073	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69	92	Sangat Baik
74	Resp-074	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	71	94.66667	Sangat Baik
75	Resp-075	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	75	100	Sangat Baik
76	Resp-076	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	65	86.66667	Baik
77	Resp-077	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	77.33333	Baik
78	Resp-078	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	63	84	Baik

**DATA HASIL PENELITIAN BUDAYA ORGANISASI GURU SMP
SWASTA DI BREBES SELATAN**

No	Kode Resp	BUDAYA ORGANISASI								T	Σ	%
		JAWABAN PERNYATAAN KE										
		B0 27	B0 28	B0 29	B0 30	B0 31	B0 32	B0 33	B0 34			
1	Resp-001	4	4	4	4	4	4	4	4	38	95	Sangat Baik
2	Resp-002	4	4	4	4	4	4	4	4	27	67.5	Cukup
3	Resp-003	4	4	4	4	4	4	5	4	30	75	Baik
4	Resp-004	4	4	4	5	4	3	4	4	26	65	Cukup
5	Resp-005	5	4	5	4	4	5	5	5	29	72.5	Baik
6	Resp-006	5	4	5	4	4	5	5	5	31	77.5	Baik
7	Resp-007	3	4	4	4	4	3	3	4	27	67.5	Cukup
8	Resp-008	4	4	4	4	2	4	4	4	30	75	Baik
9	Resp-009	4	4	5	5	5	5	5	4	34	85	Baik
10	Resp-010	4	4	4	3	4	4	4	4	36	90	Sangat Baik
11	Resp-011	4	4	4	4	3	4	4	4	30	75	Baik
12	Resp-012	4	4	4	4	3	4	4	4	27	67.5	Cukup Bai
13	Resp-013	4	4	4	4	2	4	4	4	25	62.5	Cukup
14	Resp-014	4	4	4	4	4	4	4	4	34	85	Baik
15	Resp-015	4	4	4	4	4	4	4	4	34	85	Baik
16	Resp-016	4	4	4	4	4	4	4	4	17	42.5	Kurang
17	Resp-017	4	4	4	4	4	4	4	4	29	72.5	Baik
18	Resp-018	4	4	4	4	4	3	4	4	21	52.5	Kurang
19	Resp-019	4	5	3	5	5	4	4	4	21	52.5	Kurang
20	Resp-020	4	5	4	5	4	4	5	4	32	80	Baik
21	Resp-021	4	4	4	4	4	4	4	4	26	65	Cukup
22	Resp-022	4	4	4	5	4	4	5	4	32	80	Baik
23	Resp-023	4	4	4	4	4	4	4	4	30	75	Baik

NO	KODE RESP	BUDAYA ORGANISASI PERNYATAAN KE-								Total	Σ	%
		B0 27	Σ	B0 29	B0 30	B0 31	B0 32	B0 33	B0 34			
24	Resp-024	4	4	4	5	5	5	5	5	40	100	Sangat Baik
25	Resp-025	4	5	5	5	5	4	5	5	18	45	Kurang
26	Resp-026	5	5	5	5	1	4	5	5	19	47.5	Kurang
27	Resp-027	4	5	4	5	5	4	5	5	22	55	Cukup
28	Resp-028	5	5	5	5	5	4	4	4	18	45	Kurang
29	Resp-029	4	5	4	4	4	2	5	5	38	95	Sangat Baik
30	Resp-030	4	4	4	4	4	4	4	4	28	70	Cukup
31	Resp-031	4	4	4	4	4	4	4	4	27	67.5	Cukup
32	Resp-032	5	5	5	5	5	5	5	5	27	67.5	Cukup
33	Resp-033	5	5	5	5	5	5	5	5	27	67.5	Cukup
34	Resp-034	5	5	5	5	5	5	5	5	28	70	Cukup
35	Resp-035	5	5	5	5	5	5	5	5	29	72.5	Baik
36	Resp-036	4	4	4	5	5	4	4	4	32	80	Baik
37	Resp-037	4	4	4	4	4	3	5	4	36	90	Sangat Baik
38	Resp-038	3	5	4	5	4	4	5	3	38	95	Sangat Baik
39	Resp-039	4	4	5	4	0	2	5	5	32	80	Baik
40	Resp-040	4	2	5	4	4	2	2	2	26	65	Cukup
41	Resp-041	5	4	5	4	2	5	5	5	31	77.5	Baik
42	Resp-042	3	4	3	4	4	3	5	5	30	75	Baik
43	Resp-043	5	2	4	5	2	2	5	5	29	72.5	Baik
44	Resp-044	5	5	4	5	2	4	5	5	20	50	Kurang
45	Resp-045	3	4	5	5	5	5	5	5	23	57.5	Cukup
46	Resp-046	4	4	4	4	5	5	4	2	21	52.5	Kurang
47	Resp-047	4	3	4	4	5	2	5	4	25	62.5	Cukup
48	Resp-048	4	4	4	5	1	2	4	4	25	62.5	Cukup
49	Resp-049	4	3	4	4	2	3	4	4	27	67.5	Cukup
50	Resp-050	4	4	4	4	4	4	5	5	28	70	Cukup
51	Resp-051	4	4	4	4	4	2	4	4	22	55	Cukup
52	Resp-052	4	5	4	4	4	2	5	5	28	70	Cukup
53	Resp-053	4	4	4	4	2	4	4	4	27	67.5	Cukup
54	Resp-054	4	4	4	4	4	4	4	4	30	75	Baik

NO	KODE RESP.	Budaya Organisasi Pernyataan ke-								Total	Σ	%
		B0 27	B0 28	B0 29	B0 30	B0 31	B0 32	B0 33	B0 34			
55	Resp-055	4	3	4	3	2	4	4	4	29	72.5	Baik
56	Resp-056	4	4	4	4	3	4	5	4	26	65	Cukup
57	Resp-057	4	4	3	4	4	2	5	4	15	37.5	Kurang
58	Resp-058	4	4	4	4	4	4	5	5	14	35	Sangat Kurang
59	Resp-059	4	3	4	4	4	4	4	4	12	30	Sangat Kurang
60	Resp-060	4	5	5	5	5	4	4	5	23	57.5	Cukup
61	Resp-061	4	4	4	4	4	4	4	4	27	67.5	Cukup
62	Resp-062	4	3	4	4	2	3	4	4	19	47.5	Kurang
63	Resp-063	4	4	5	4	4	4	5	4	33	82.5	Baik
64	Resp-064	4	4	5	4	2	5	5	4	19	47.5	Kurang
65	Resp-065	4	3	4	4	4	4	4	4	17	42.5	Kurang
66	Resp-066	3	4	4	4	2	3	4	4	17	42.5	Kurang
67	Resp-067	4	3	5	4	2	3	4	4	34	85	Baik
68	Resp-068	4	3	4	4	4	3	4	4	27	67.5	Cukup
69	Resp-069	4	4	4	4	4	4	4	4	22	55	Cukup
70	Resp-070	4	4	4	4	4	4	4	4	22	55	Cukup
71	Resp-071	5	5	4	s	5	5	5	5	24	60	Cukup
72	Resp-072	4	4	4	4	4	4	4	4	23	57.5	Cukup
73	Resp-073	5	5	5	5	5	5	5	5	22	55	Cukup
74	Resp-074	4	3	5	4	2	4	4	4	26	65	Cukup
75	Resp-075	2	2	4	s	4	2	2	2	34	85	Baik
76	Resp-076	4	4	4	4	4	4	4	5	22	55	Cukup
77	Resp-077	4	4	4	5	5	5	5	5	15	37.5	Kurang
78	Resp-078	4	5	5	5	5	4	5	5	17	42.5	Kurang

DATA HASIL PENELITIAN BUDAYA ORGANISASI GURU SMP SWASTA DI BREBES SELATAN

No	Kode Resp	KOMPETENSI												T	Σ	%
		JAWABAN PERNYATAAN KE														
		KI 35	KI 36	KI 37	KI 38	KI 39	KI 40	KI 41	KI 42	KI 43	KI 44	KI 45	KI 46			
1	Resp-001	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	100	Sangat Baik
2	Resp-002	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	80	Baik
3	Resp-003	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	48	80	Baik
4	Resp-004	4	A	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	54	90	Sangat Baik
5	Resp-005	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	60	100	Sangat Baik
6	Resp-006	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	A	4	42	70	Cukup
7	Resp-007	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	65	Cukup
8	Resp-008	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	39	65	Cukup
9	Resp-009	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46	76.67	Baik
10	Resp-010	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	48	80	Baik
11	Resp-011	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	42	70	Cukup
12	Resp-012	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	37	61.67	Cukup
13	Resp-013	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	85	Baik
14	Resp-014	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	76.67	Baik
15	Resp-015	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	76.67	Baik
16	Resp-016	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	58	96.67	Sangat Baik
17	Resp-017	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	68.33	Cukup
18	Resp-018	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	85	Baik
19	Resp-019	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	35	58.33	Cukup
20	Resp-020	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	37	61.67	Cukup
21	Resp-021	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	45	75	Baik
22	Resp-022	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	43	71.67	Baik
23	Resp-023	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42	70	Cukup
24	Resp-024	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	58	96.67	Sangat Baik
25	Resp-025	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	29	48.33	Kurang

DATA HASIL PENELITIAN KOMPETENSI GURU SMP SWASTA DI BREBES SELATAN

No	Kode Resp	KOMPETENSI PERNYATAAN KE-												T	Σ	%
26	Resp-026	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	30	50	Kurang
27	Resp-027	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	35	58.33	Cukup
28	Resp-028	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	34	56.67	Cukup
29	Resp-029	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	56	93.33	Sangat Baik
30	Resp-030	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	65	Cukup
31	Resp-031	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50	83.33	Baik
32	Resp-032	5	3	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	46	76.67	Baik
33	Resp-033	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47	78.33	Baik
34	Resp-034	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	43	71.67	Baik
35	Resp-035	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54	90	Sangat Baik
36	Resp-036	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	57	95	Sangat Baik
37	Resp-037	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	49	81.67	Baik
38	Resp-038	3	4	4	5	4	5	4	3	3	5	5	5	56	93.33	Sangat Baik
39	Resp-039	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	48	80	Baik
40	Resp-040	1	1	4	2	3	2	2	4	1	4	5	5	54	90	Sangat Baik
41	Resp-041	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54	90	Sangat Baik
42	Resp-042	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	3	4	47	78.33	Baik
43	Resp-043	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	53	88.33	Sangat Baik
44	Resp-044	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46	76.67	Baik
45	Resp-045	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	36	60	Cukup
46	Resp-046	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	36	60	Cukup
47	Resp-047	4	5	5	5	5	2	4	2	4	4	2	3	41	68.33	Cukup
48	Resp-048	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	39	65	Cukup
49	Resp-049	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	40	66.67	Cukup
50	Resp-050	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	42	70	Cukup
51	Resp-051	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	47	78.33	Baik
52	Resp-052	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	41	68.33	Cukup
53	Resp-053	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	41	68.33	Cukup
54	Resp-054	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	80	Baik
55	Resp-055	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	42	70	Cukup
56	Resp-056	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38	63.33	Cukup
57	Resp-057	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	32	53.33	Cukup

No	Kode	KOMPETENSI PERNYATAAN KE-												T	Σ	%
58	Resp-058	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	31	51.67	Kurang
59	Resp-059	3	4	4	5	4	2	4	4		4	4	5	42	70	Cukup
60	Resp-060	4	4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	46	76.67	Baik
61	Resp-061	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42	70	Cukup
62	Resp-062	4	4	4	5	2	4	5	4	4	4	4	4	41	68.33	Cukup
63	Resp-063	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	51	85	Baik
64	Resp-064	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	61.67	Cukup
65	Resp-065	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	76.67	Baik
66	Resp-066	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	76.67	Baik
67	Resp-067	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49	81.67	Baik
68	Resp-068	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	34	56.67	Cukup
69	Resp-069	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	42	70	Cukup
70	Resp-070	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	58.33	Cukup
71	Resp-071	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	37	61.67	Cukup
72	Resp-072	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	42	70	Cukup
73	Resp-073	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	43	71.67	Baik
74	Resp-074	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	45	75	Baik
75	Resp-075	2	2	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	56	93.33	Sangat Baik
76	Resp-076	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	47	78.33	Baik
77	Resp-077	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	30	50	Kurang
78	Resp-078	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	34	56.67	Cukup

**DATA HASIL PENELITIAN *JOB SATISFACTION*
GURU SMP SWASTA DI BREBES SELATAN**

	Kode Resp	<i>JOB SATISFACTION</i>															T	Σ	%
		JAWABAN PERNYATAAN KE																	
		JS 47	JS 48	JS 49	JS 50	JS 51	JS 52	JS 53	JS 54	JS 55	JS 56	JS 57	JS 58	JS 59	JS 60	JS 61			
1	Resp-001	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	100	Sangat Baik
2	Resp-002	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	46	61.33	Cukup
3	Resp-003	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	57	76	Baik
4	Resp-004	5	3	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	65	86.67	Baik
5	Resp-005	5	4	4	4	2	2	4	4	5	5	4	5	5	5	4	62	82.67	Baik
6	Resp-006	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	67	89.33	Sangat Baik
7	Resp-007	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47	62.67	Cukup
8	Resp-008	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	42	56	Cukup
9	Resp-009	5	4	4	4	5	5	5	2	5	4	4	5	4	4	5	53	70.67	Baik
10	Resp-010	2	4	4	5	5	2	4	3	4	4	3	5	4	3	5	72	96	Sangat Baik
11	Resp-011	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	42	56	Cukup
12	Resp-012	2	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	2	4	4	44	58.67	Cukup
13	Resp-013	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	60	Cukup
14	Resp-014	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	34	45.33	Kurang
15	Resp-015	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	31	41.33	Kurang
16	Resp-016	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	27	36	Sangat Kurang
17	Resp-017	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	42.67	Kurang
18	Resp-018	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	46.67	Kurang
19	Resp-019	3	3	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	33	44	Kurang
20	Resp-020	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	46	61.33	Cukup
21	Resp-021	4	2	4	4	4	4	4	5	4	1	5	4	4	4	4	51	68	Cukup
22	Resp-022	1	5	5	2	4	4	2	3	4	5	3	4	4	4	4	49	65.33	Cukup
23	Resp-023	5	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	47	62.67	Cukup
24	Resp-024	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	57	76	Baik
25	Resp-025	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	31	41.33	Kurang
26	Resp-026	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	32	42.67	Kurang
27	Resp-027	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	36	48	Kurang

No	Kode Resp.	JOB SATISFACTION PERTANYAAN KE-															Total	Σ	%
		JS 47	JS 48	JS 49	JS 50	JS 51	JS 52	JS 53	JS 54	JS 55	JS 56	JS 57	JS 58	JS 59	JS 60	JS 61			
28	Resp-028	5	5	0	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	34	45.33	Kurang
29	Resp-029	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	56	74.67	Baik
30	Resp-030	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	65.33	Cukup
31	Resp-031	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	64	Cukup
32	Resp-032	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48	64	Cukup
33	Resp-033	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	50	66.67	Cukup
34	Resp-034	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49	65.33	Cukup
35	Resp-035	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	50	66.67	Cukup
36	Resp-036	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	2	4	5	4	44	58.67	Cukup
37	Resp-037	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	53	70.67	Baik
38	Resp-038	4	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	m	65	86.67	Baik
39	Resp-039	4	4	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4	3	5	5	49	65.33	Cukup
40	Resp-040	3	5	3	1	4	4	3	3	3	3	2	3	2	5	3	48	64	Cukup
41	Resp-041	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	58	77.33	Baik
42	Resp-042	4	4	3	4	4	3	2	2	3	2	2	4	3	4	4	42	56	Cukup
43	Resp-043	5	2	5	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	44	58.67	Cukup
44	Resp-044	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	41	54.67	Cukup
45	Resp-045	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	36	48	Kurang
46	Resp-046	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	38	50.67	Kurang
47	Resp-047	3	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	46	61.33	Cukup
48	Resp-048	2	2	4	4	5	5	4	4	4	3	2	5	5	5	5	46	61.33	Cukup
49	Resp-049	2	4	4	4	4	0	4	2	4	4	4	2	3	4	4s	46	61.33	Cukup
50	Resp-050	4	4	4	3	4	4	4	2	4	5	4	5	5	5	5	52	69.33	Cukup
51	Resp-051	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	53	70.67	Baik
52	Resp-052	4	4	2	2	5	4	2	1	4	4	4	4	5	5	5	46	61.33	Cukup
53	Resp-053	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	46	61.33	Cukup
54	Resp-054	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	70.67	Baik
55	Resp-055	2	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	47	62.67	Cukup
56	Resp-056	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	61.33	Cukup
57	Resp-057	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	34	45.33	Kurang
58	Resp-058	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	36	48	Kurang
59	Resp-059	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	37	49.33	Kurang
60	Resp-060	5	5	5	5	5	4	2	2	4	4	5	5	5	5	5	47	62.67	Cukup

No	Kode Resp.	JOB SATISFACTION PERTANYAAN KE-															T	Σ	%
		JS 47	JS 48	JS 49	JS 50	JS 51	JS 52	JS 53	JS 54	JS 55	JS 56	JS 57	JS 58	JS 59	JS 60	JS 61			
61	Resp-061	4	4	4	4	4	4	2	2	4	5	4	5	5	5	4	46	61.33	Cukup
62	Resp-062	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	35	46.67	Kurang
63	Resp-063	4	4	4	4	4	5	4	1	4	4	4	4	5	5	4	50	66.67	Cukup
64	Resp-064	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	47	62.67	Cukup
65	Resp-065	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	46	61.33	Cukup
66	Resp-066	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	53	70.67	Baik
67	Resp-067	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	54	72	Baik
68	Resp-068	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	65.33	Cukup
69	Resp-069	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	58.67	Cukup
70	Resp-070	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	58.67	Cukup
71	Resp-071	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46	61.33	Cukup
72	Resp-072	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45	60	Cukup
73	Resp-073	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47	62.67	Cukup
74	Resp-074	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	64	Cukup
75	Resp-075	1	5	1	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	56	74.67	Baik
76	Resp-076	2	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	44	58.67	Cukup
77	Resp-077	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	37	49.33	Kurang
78	Resp-078	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	39	52	Kurang

Lampiran 6 Distribusi Nilai t_{tabel}

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$
1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
31	1.309	1.696	2.040	2.453	2.744
32	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738
33	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733
34	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728
35	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724
36	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719
37	1.305	1.687	2.026	2.431	2.715
38	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712
39	1.304	1.685	2.023	2.426	2.708
40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704
41	1.303	1.683	2.020	2.421	2.701
42	1.302	1.682	2.018	2.418	2.698
43	1.302	1.681	2.017	2.416	2.695
44	1.301	1.680	2.015	2.414	2.692
45	1.301	1.679	2.014	2.412	2.690
46	1.300	1.679	2.013	2.410	2.687
47	1.300	1.678	2.012	2.408	2.685
48	1.299	1.677	2.011	2.407	2.682
49	1.299	1.677	2.010	2.405	2.680
50	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678
51	1.298	1.675	2.008	2.402	2.676
52	1.298	1.675	2.007	2.400	2.674
d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$
53	1.298	1.674	2.006	2.399	2.672
54	1.297	1.674	2.005	2.397	2.670
55	1.297	1.673	2.004	2.396	2.668
56	1.297	1.673	2.003	2.395	2.667

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$
61	1.296	1.671	2.000	2.390	2.659
62	1.296	1.671	1.999	2.389	2.659
63	1.296	1.670	1.999	2.389	2.658
64	1.296	1.670	1.999	2.388	2.657
65	1.296	1.670	1.998	2.388	2.657
66	1.295	1.670	1.998	2.387	2.656
67	1.295	1.670	1.998	2.387	2.655
68	1.295	1.670	1.997	2.386	2.655
69	1.295	1.669	1.997	2.386	2.654
70	1.295	1.669	1.997	2.385	2.653
71	1.295	1.669	1.996	2.385	2.653
72	1.295	1.669	1.996	2.384	2.652
73	1.295	1.669	1.996	2.384	2.651
74	1.295	1.668	1.995	2.383	2.651
75	1.295	1.668	1.995	2.383	2.650
76	1.294	1.668	1.995	2.382	2.649
77	1.294	1.668	1.994	2.382	2.649
78	1.294	1.668	1.994	2.381	2.648
79	1.294	1.668	1.994	2.381	2.647
80	1.294	1.667	1.993	2.380	2.647
81	1.294	1.667	1.993	2.380	2.646
82	1.294	1.667	1.993	2.379	2.645
83	1.294	1.667	1.992	2.379	2.645
84	1.294	1.667	1.992	2.378	2.644
85	1.294	1.666	1.992	2.378	2.643
86	1.293	1.666	1.991	2.377	2.643
87	1.293	1.666	1.991	2.377	2.642
88	1.293	1.666	1.991	2.376	2.641
89	1.293	1.666	1.990	2.376	2.641
90	1.293	1.666	1.990	2.375	2.640
91	1.293	1.665	1.990	2.374	2.639
92	1.293	1.665	1.989	2.374	2.639
93	1.293	1.665	1.989	2.373	2.638
94	1.293	1.665	1.989	2.373	2.637
95	1.293	1.665	1.988	2.372	2.637
96	1.292	1.664	1.988	2.372	2.636
97	1.292	1.664	1.988	2.371	2.635
98	1.292	1.664	1.987	2.371	2.635
99	1.292	1.664	1.987	2.370	2.634
100	1.292	1.664	1.987	2.370	2.633
101	1.292	1.663	1.986	2.369	2.633
102	1.292	1.663	1.986	2.369	2.632
103	1.292	1.663	1.986	2.368	2.631
104	1.292	1.663	1.985	2.368	2.631
105	1.292	1.663	1.985	2.367	2.630
106	1.291	1.663	1.985	2.367	2.629
107	1.291	1.662	1.984	2.366	2.629
108	1.291	1.662	1.984	2.366	2.628
109	1.291	1.662	1.984	2.365	2.627
110	1.291	1.662	1.983	2.365	2.627
111	1.291	1.662	1.983	2.364	2.626
112	1.291	1.661	1.983	2.364	2.625
d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$
113	1.291	1.661	1.982	2.363	2.625
114	1.291	1.661	1.982	2.363	2.624
115	1.291	1.661	1.982	2.362	2.623
116	1.290	1.661	1.981	2.362	2.623

57	1.297	1.672	2.002	2.394	2.665	117	1.290	1.661	1.981	2.361	2.622
58	1.296	1.672	2.002	2.392	2.663	118	1.290	1.660	1.981	2.361	2.621
59	1.296	1.671	2.001	2.391	2.662	119	1.290	1.660	1.980	2.360	2.621
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	120	1.290	1.660	1.980	2.360	2.620

Dari "Table of Percentage Points of the t-Distribution." *Biometrika*. Vol. 32. (1941). p. 300. Reproduced by permission of the Biometrika Trustess.

Lampiran 7 Distribusi Nilai Tabel Durbin Watson

Distribution Nilai Tabel $F_{0.05}$

Degrees of freedom for Nominator

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞
1	161	200	216	225	230	234	237	239	241	242	244	246	248	249	250	251	252	253	254
2	18.5	19.0	19.2	19.2	19.3	19.3	19.4	19.4	19.4	19.4	19.4	19.4	19.4	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5
3	10.1	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.74	8.70	8.66	8.64	8.62	8.59	8.57	8.55	8.53
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.91	5.86	5.80	5.77	5.75	5.72	5.69	5.66	5.63
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.68	4.62	4.56	4.53	4.50	4.46	4.43	4.40	4.37
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.00	3.94	3.87	3.84	3.81	3.77	3.74	3.70	3.67
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.57	3.51	3.44	3.41	3.38	3.34	3.30	3.27	3.23
8	5.32	4.46	4.07	3.84	4.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.28	3.22	3.15	3.12	3.08	3.04	3.01	2.97	2.93
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.07	3.01	2.94	2.90	2.86	2.83	2.79	2.75	2.71
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.91	2.85	2.77	2.74	2.70	2.66	2.62	2.58	2.54
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.79	2.72	2.65	2.61	2.57	2.53	2.49	2.45	2.40
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.69	2.62	2.54	2.51	2.47	2.43	2.38	2.34	2.30
13	4.67	3.81	3.41	3.13	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.60	2.53	2.46	2.42	2.38	2.34	2.30	2.25	2.21
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.53	2.46	2.39	2.35	2.31	2.27	2.22	2.18	2.13
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.48	2.40	2.33	2.29	2.25	2.20	2.16	2.11	2.07
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.42	2.35	2.28	2.24	2.19	2.15	2.11	2.06	2.01
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.38	2.31	2.23	2.19	2.15	2.10	2.06	2.01	1.96
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.34	2.27	2.19	2.15	2.11	2.06	2.02	1.97	1.92
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.31	2.23	2.16	2.11	2.07	2.03	1.98	1.93	1.88
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.28	2.20	2.12	2.08	2.04	1.99	1.95	1.90	1.84
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.25	2.18	2.10	2.05	2.01	1.96	1.92	1.87	1.81
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.23	2.15	2.07	2.03	1.98	1.94	1.89	1.84	1.78
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.20	2.13	2.05	2.01	1.96	1.91	1.86	1.81	1.76

24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.18	2.11	2.03	1.98	1.94	1.89	1.84	1.79	1.73
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.16	2.09	2.01	1.96	1.92	1.87	1.82	1.77	1.71
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.09	2.01	1.93	1.89	1.84	1.79	1.74	1.68	1.62
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.00	1.92	1.84	1.79	1.74	1.69	1.64	1.58	1.51
50	4.08	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.02	1.95	1.87	1.78	1.74	1.69	1.63	1.56	1.50	1.41
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.92	1.84	1.75	1.70	1.65	1.59	1.53	1.47	1.39
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.85	1.80	1.68	1.63	1.57	1.51	1.46	1.40	1.28
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.83	1.75	1.66	1.61	1.55	1.50	1.43	1.35	1.22
∞	3.84	3.00	2.60	2.37	2.21	2.10	2.01	1.94	1.88	1.83	1.75	1.67	1.57	1.52	1.46	1.39	1.32	1.22	1.00

Lampiran 8 Distribusi Nilai Durbin Watson

Distribusi Nilai Tabel Durbin Watson

Level of Significance $\alpha = 0.05$

N	k'=1		k'= 2		k'= 3		k'= 4		k'= 5	
	d _L	d _U	d _L	d _U	d _L	d _U	d _L	d _U	d _L	d _U
15	1.077	1.361	0.946	1.543	0.814	1.750	0.685	1.977	0.562	2.21
16	1.106	1.371	0.982	1.539	0.857	1.728	0.734	1.935	0.615	2.15
17	1.133	1.381	1.015	1.536	0.897	1.710	0.779	1.900	0.664	2.10
18	1.158	1.391	1.046	1.535	0.933	1.696	0.820	1.872	0.710	2.06
19	1.180	1.401	1.074	1.536	0.967	1.685	0.859	1.848	0.752	2.02
20	1.201	1.411	1.100	1.537	0.998	1.676	0.894	1.828	0.792	1.99
21	1.221	1.420	1.125	1.538	1.026	1.669	0.927	1.812	0.829	1.96
22	1.239	1.429	1.147	1.541	1.053	1.664	0.958	1.797	0.863	1.94
23	1.257	1.437	1.168	1.543	1.078	1.660	0.986	1.785	0.895	1.92
24	1.273	1.446	1.188	1.546	1.101	1.656	1.013	1.775	0.925	1.90
25	1.288	1.454	1.206	1.550	1.123	1.654	1.038	1.767	0.953	1.89c
26	1.320	1.461	1.224	1.553	1.143	1.652	1.062	1.759	0.979	1.88
27	1.316	1.469	1.240	1.556	1.162	1.651	1.084	1.753	1.004	1.86
28	1.328	1.476	1.255	1.560	1.181	1.650	1.104	1.747	1.028	1.85
29	1.341	1.483	1.270	1.563	1.198	1.650	1.124	1.743	1.050	1.84
30	1.352	1.489	1.284	1.567	1.214	1.650	1.143	1.739	1.071	1.83
31	1.363	1.496	1.297	1.570	1.229	1.650	1.160	1.735	1.090	1.83
32	1.373	1.502	1.309	1.574	1.244	1.650	1.177	1.732	1.109	1.82
33	1.383	1.508	1.321	1.577	1.258	1.651	1.193	1.730	1.127	1.81
34	1.393	1.514	1.333	1.580	1.271	1.652	1.208	1.728	1.144	1.81
35	1.402	1.519	1.343	1.584	1.283	1.653	1.222	1.726	1.160	1.80
36	1.411	1.525	1.354	1.587	1.295	1.654	1.236	1.724	1.175	1.80

37	1.419	1.530	1.364	1.590	1.307	1.655	1.249	1.723	1.190	1.80
38	1.427	1.535	1.373	1.594	1.318	1.656	1.261	1.722	1.204	1.79
39	1.435	1.540	1.382	1.597	1.328	1.658	1.273	1.722	1.218	1.79
40	1.442	1.544	1.391	1.600	1.338	1.659	1.285	1.721	1.230	1.79
45	1.475	1.566	1.430	1.615	1.383	1.666	1.336	1.720	1.287	1.78
50	1.503	1.585	1.462	1.628	1.421	1.674	1.378	1.721	1.335	1.77
55	1.528	1.601	1.490	1.641	1.452	1.681	1.414	1.724	1.374	1.77
60	1.549	1.616	1.514	1.652	1.480	1.689	1.444	1.727	1.408	1.77
65	1.567	1.629	1.536	1.662	1.503	1.696	1.471	1.731	1.438	1.77
70	1.583	1.641	1.554	1.672	1.525	1.703	1.494	1.735	1.464	1.77
75	1.598	1.652	1.571	1.680	1.543	1.709	1.515	1.739	1.487	1.77
80	1.611	1.662	1.586	1.688	1.560	1.715	1.534	1.743	1.507	1.77
85	1.624	1.671	1.600	1.696	1.575	1.721	1.550	1.747	1.525	1.77
90	1.635	1.679	1.612	1.703	1.589	1.726	1.566	1.751	1.542	1.78
95	1.645	1.687	1.623	1.709	1.602	1.732	1.579	1.755	1.557	1.78
100	1.654	1.694	1.634	1.715	1.613	1.736	1.592	1.758	1.571	1.78

k = Number of independent variables



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS HUKUM

Jalan Diponegoro Semarang 50132
Telp. (021) 52730000
www.uns.ac.id

UNDANGAN

KE-001/UN/2023

1. Untuk menghadiri kuliah umum
2. Di hari/tanggal 12/10/2023
3. Pada jam 08.00 WIB bertempat di Gedung 02
4. Di Universitas UNS
5. Di Gedung 02, Jl. Diponegoro No. 50132

Demikian undangan ini kami sampaikan.

Yogyakarta, 10 Oktober 2023

Yours truly,

Dr. H. ...

Rektor Universitas Negeri Semarang

Dr. H. ...

Demikian undangan ini kami sampaikan.

KEPUSTAKAAN
 DIREKTOR PASCASARJANA UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
 Nomor: 162/G/2019
 TENTANG

MEMUNDIKAN/PENGANGKATAN PENGIJI UJIAN TESIS
 DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
 DIREKTOR PASCASARJANA UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Bahwa untuk kelancaran pelaksanaan studi bagi para mahasiswa Pascasarjana Universitas Negeri Semarang Program Studi S2 dalam penyusunan dan pertahanan tesis maka perlu mengangkat pengji ujian tesis

1. Surat Keputusan Dirjen Dikti Nomor 1500/ET/2018 tentang Penunjukan Program Studi S2 Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Semarang.
2. Surat Keputusan Rektor Universitas Negeri Semarang
 - a. Nomor 162/G/2019 tentang Penyelenggaraan Pendidikan & Universitas Negeri Semarang.
 - b. Nomor 164/G/2019 tentang Pedoman Umum Tugas Akhir, Skripsi, Tesis dan Disertasi bagi mahasiswa Universitas Negeri Semarang.
3. Peraturan Rektor Universitas Negeri Semarang
 - a. Nomor 27 Tahun 2011 tentang Pedoman Akademik Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang.
 - b. Nomor 28 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Program Magister dan Doktor Universitas Negeri Semarang.
 - c. Nomor 29 Tahun 2016 tentang Panduan Akademik Universitas Negeri Semarang.
4. Surat Perintah Rektor Nomor B-4001/UN7/KP/09/06/2019 tentang Penyelenggaraan Pelaksana Tugas Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Semarang.

MEMUTUSKAN

Menetapkan
 Pertama Menunjuk dan mengangkat saudara-saudara tersebut di bawah ini sebagai Pengji Ujian Tesis:

No	Nama, NIP/NRP	Jabatan/Golras	Aktifitas dalam Tugas
1	Prof. Dr. IDA ZULAEHA, M. Hum 197001091994032001	Profesor	Ketua Pengji
2	Dr. Arief Yulianto, S. E., M. M. 197507262000121001	Pembina Tk. 1 - IV/b	Sekretaris Pengji
3	Prof. Drs. Dr. rer.nat. WAHYU HARDYANTO, M.Ps 196011241984031002	Lektor Kepala Pembina - IV/a	Anggota Pengji IV Anggota Pengji I
4	Dr. Murwatingsih, MM 195201231980032001	Profesor	Anggota Pengji II
5	Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd. 195903011985111001	Pembina Utama Madya - IV/c	Anggota Pengji III
6	EDI SUSANTO 197905042014091004	Pembina Utama Madya - IV/d Pengadministrasi Akademik Pengatur Muda Tk. 1 - B/b	Pembantu Timun

Kedua : Nama/NIM : Siti Munajiyah / 0102515009
 Ketiga : Program Studi : Manajemen Pendidikan, S2
 Pelaksanaan tugas berlaku saat Keputusan ini ditetapkan sampai selesai pelaksanaan Ujian Tesis.
 Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini akan diadakan pembetulan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Semarang,
 Pada tanggal 18 Februari 2020
 pjt. Direktur,

 Prof. Dr. Agus Nuryatin, M. Hum.
 NIP. 196008031989011001

- Tindakan disampaikan Yth:
1. Dekan UNNES - FIP, UNNES - FE UNNES
 2. Wadir. Bid. Akad. dan Kemahasiswaan Pascasarjana UNNES
 3. Sdr. Siti Munajiyah



YAYASAN PENDIDIKAN PONDOK PESANTREN AL HIKMAH 2
SEKOLAH MENENGAH PERTAMA (SMP) AL HIKMAH
TERAKREDITASI A

JALAN RAYA BENDA - SIRAMPOG KAB. BREBES ☎ (0289) 4314090, Fax 52212
 website: www.smpal Hikmah.sch.id E-Mail: smpal Hikmah@yahoo.co.id

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
 NOMOR : 101/422.2/X/2019

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala SMP Al Hikmah Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes berdasarkan surat Nomor B/12458/UN37.2/L/T/2019 tertanggal 20 September 2019 Perihal Izin Penelitian Pascasarjana UNNES Kementerian Teknologi dan Pendidikan Tinggi menerangkan bahwa :

- Nama : Siti Munajiyah
- NIM : 0102515009
- Program Studi : Manajemen pendidikan, S2
- Semester : Gasal
- Tahun akademik : 2019/2020
- Judul : JOB SATISFACTION SEBAGAI MEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA GURU SMP SWASTA DI BREBES SELATAN

Telah melaksanakan penelitian tesis di SMP Al Hikmah, dalam kurun waktu 24 September s.d 24 Oktober 2019.

Demikian surat keterangan ini dibuat kami sampaikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Sirampog, 28 oktober 2019
 Kepala Sekolah

[Signature]
 MUSTHOLIH, M.PdI

SURAT KETERANGAN

Nomor : 189 /SMP.Is /E.23/XII/ 2019

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala SMP Islam Ta'allumul Huda Bumiyu, Kecamatan Bumiyu Kabupaten Brebes, menerangkan bahwa :

- Nama : Siti Munajiyah
- NIM : 0102515009
- Program Studi : Manajemen Pendidikan, S2
- Semester : Gasal
- Tahun Akademik : 2019/2020
- Judul : JOB SATISFACTION SEBAGAI MEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA GURU SMP SWASTA DI BREBES SELATAN

Telah melaksanakan penelitian tesis di SMP Islam Ta'allumul Huda dalam kurun waktu 24 September s.d. 24 Oktober 2019.

Demikian surat keterangan ini kami dibuat untuk dapat di Pergunakan sebagaimana mestinya.

Bumiyu , 18 Desember 2019

Kepala Sekolah,



MAS'UD, S.Ag., S.Pd



UNIVERSITAS ...
FAKULTAS ...

SURAT KEPERNYAAN PENELITIAN

Yang menyatakan sebagai:

Nama	Dr. ...
NIP	...
Jabatan	...

Sebagai penanggung jawab:

Nama	...
NIP	...
Jabatan	...
Alamat Penelitian	...

Tanda persetujuan di lingkungan instansi di atas ini berlaku selanjutnya
selama waktu kerja di unit di lingkungan ...

Demikian Surat Pernyataan ini dibuat untuk dipertanggungjawabkan

...
...





PENGANNUNSIAN
 Gedung A Kampus Pabelan, Jl. Klaten 20, Semarang 50132
 Telp. (061) 8493141, Faksimili (061) 8493142
 E-mail: info@unnes.ac.id

Tanggal: **12/09/2019** No. Surat: **001/2019**
 Hal: **Permohonan**

Yth. Kepala SMP Al-Hikmah 1 Benda Semarang
 Benda Semarang

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama	Tu Mahayanti
NIM	610715003
Program Studi	Manajemen Pendidikan, ST
Semester	VIII
Tugas akademik	SKS 2000
Judul	PENYANTAPAN BERENCANA MELAKUKAN PEMERIKSAAN KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KEMAMPUAN BERHADAPAN KEMERDEKAAN SMP PKASTA DI GRESIK SELATAN

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian yang di perintahkan dalam surat yang kami kirim, dengan dilampirkan surat 24 September 18 24 Oktober 2019.

Atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Dekan Fakultas
 Ilmu Keguruan dan
 Ilmu Pendidikan

 Prof. Dr. Ida Yuliana, M.Pd.
 NIP. 19540212011

Terima kasih
 Dekan Fakultas
 Ilmu Keguruan dan
 Ilmu Pendidikan
 Universitas Negeri Semarang



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PASCASARJANA

Gedung A, Kampus Pascasarjana, Jl. Kelud Utara III, Semarang 50237
Telepon +6224-8440516, 8449017, Faksimile +6224-8449969
Laman: <http://pps.unnes.ac.id>, surel: pps@mail.unnes.ac.id

Nomor : B/12459/UN37.2/LT/2019
Hal : Izin Penelitian

20 September 2019

Yth. Kepala SMP Islam Ta'allumul Huda Bumiayu
Bumiayu Brebes

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Siti Munajyah
NIM : 0102515009
Program Studi : Manajemen Pendidikan, S2
Semester : Gasal
Tahun akademik : 2019/2020
Judul : JOB SATISFACTION SEBAGAI MEDIASI PENGARUH
KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA GURU SMP SWASTA DI BREBES
SELATAN

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian tesis di perguruan
atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 24 September s.d 24 Oktober 2019.
Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.



Tembusan
Direktur Pascasarjana
Universitas Negeri Semarang



FASCABARIANS

Center for Educational Research and Development
Faculty of Education, Universitas Sebelas Maret
Surabaya

No. 1249/UNN/2019
Izin Penelitian

Di Yogyakarta, 2019

Yth. Kepala SMP Muhammadiyah Terpadu
Tumpang, Brebes

Dengan hormat, kami mengucapkan selamat datang di lokasi ini

Nama	Dr. Mulyati
NPM	0102115009
Program Studi	Manajemen Pendidikan, S2
Sekolah	Casal
Tahun Akademik	2019/2020
Judul	JOB SATISFACTION SEBAGAI MEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA GURU SMP SWATA DI BREBES SELATAN

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian ini di lingkungan yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 24 September s.d 24 Oktober 2019.

Atas perhatian dan kerjasamanya Saudara, kami mengucapkan terima kasih

A.n. Direktur Pascasarjana
Universitas Sebelas Maret
Surabaya



Dr. Mulyati, S.Pd.
0102115009



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
PASCASARJANA

Gedung A, Kampus Puncasarijaya, Jl. Kolonel Utrata III, Semarang 50277
Telepon: +6224-8440516, 8449017, Faksimile: +6224-8449069
Laman: <http://pps.unnes.ac.id>, email: pps@unnes.ac.id

Nomor: B/12563/UN37.2/LT/2019

24 September 2019

Tgl: Iain Penelitian

Yth. Kepala SMP IT Semarang

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama	: Siti Munajyah
NIM	: 0102515009
Program Studi	: Manajemen Pendidikan, S2
Semester	: Gasal
Tahun akademik	: 2019/2020
Judul	: Job Satisfaction Sebagai Mediasi Pengaruh Kepentingan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja guru SMP Swasta di Brebes Selatan

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian tesis di perguruan tinggi atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 25 s.d 27 September 2019.

Atas perhatian dan kerjasamanya Saudara, kami mengucapkan terima kasih.



Tembusan:
Direkte Pascasarjana
Universitas Negeri Semarang