



JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial

Available online <http://jurnal.unimed.ac.id/2012/index.php/jupiis>

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi dan Kinerja Guru pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar

The Influence of Organizational Culture and Principal Leadership on Teacher Competence and Performance at the Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar

Kevin Indajang¹⁾, Jufrizen²⁾, & Azuar Juliandi²⁾

¹⁾ Program Studi Magister Manajemen,
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia

²⁾ Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia

Diterima: 20 April 2020; Disetujui: 05 Juni 2020; Dipublish: Desember 2020

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dimoderasi oleh kompetensi guru. Sampel dalam penelitian ini adalah 98 guru tetap dari Yayasan Sultan Agung Pematangsiantar. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural parsial (SEM-PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, kompetensi guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kompetensi guru tidak memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja guru, kompetensi guru tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru dari Yayasan Sultan Agung Pematangsiantar

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, Kinerja Guru

Abstract

The purpose of this research was to test and analyze the influence organizational culture and principals' leadership on teacher's performance which is moderated by teacher's competence. The sample in this research was 98 permanent teachers from the Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. Data collection was carried out by means of the questionnaire method. Methods used in this research were structural equation model partial least square (SEM-PLS). The results of this study indicate organizational culture does not significantly influence the teacher's performance, the principal's leadership significantly influences the teacher's performance, teacher competency significantly influences the teacher's performance. Teacher's competence does not moderate the relationship between organizational culture and teacher, teacher competence does not moderate the relationship between the principal's leadership and the teacher's performance of Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar.

Keywords: Organizational Culture, Principal's Leadership, Teacher's Competence, Teacher's Performance

How to Cite: Indrajang, K. Jufrizen. & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial, 12 (2): 393-406.

*Corresponding author:
E-mail: jufrizen@umsu.ac.id

PENDAHULUAN

Keberadaan guru sebagai tenaga profesional di sekolah sangatlah penting dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien dalam rangka peningkatan mutu pendidikan untuk menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang unggul, produktif dan berdaya saing. Agar mampu mencapai hal tersebut, setiap sekolah perlu terlebih dahulu meningkatkan kinerja para gurunya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang memiliki hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. (Mathis & Jackson, 2012) dan (Wibowo, 2016). Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya (Susanto, 2016).

Yayasan Perguruan Sultan Agung (YPSA) Pematangsiantar merupakan salah satu institusi pendidikan di kota Pematangsiantar yang menyelenggarakan jenjang pendidikan mulai dari jenjang Taman Kanak-kanak (TK) hingga jenjang Perguruan Tinggi (PT). Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar selalu berupaya melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga diharapkan para peserta didik dapat berkembang secara optimal dan aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Semua itu tidak lepas dari kinerja para guru yang mengajar di Yayasan Sultan Agung Pematangsiantar tersebut. Sama halnya dengan institusi pendidikan lainnya, Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar menaruh perhatian khusus

terhadap guru menyangkut kinerja mereka. Untuk menghasilkan lulusan yang memenuhi kriteria unggul, produktif dan berdaya saing, guru merupakan modal utama yang penting.

Dalam Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, indikator penilaian kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas, yaitu: (1) perencanaan program kegiatan pembelajaran; (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran; (3) evaluasi/penilaian pembelajaran. Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya (Susanto, 2016). Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Semua akan terlihat pada kepatuhan dan loyalitas dalam menjalankan tugas keguruan di dalam kelas dan tugas kependidikan di luar kelas. Kinerja guru akan menjadi optimal bilamana diintegrasikan dengan komponen persekolahan, apakah itu kepala sekolah guru dan karyawan maupun anak didik. (Lie, 2012).

Dalam suatu organisasi, kinerja dari individu organisasi sangat mempengaruhi tujuan yang ingin dicapai organisasi. Oleh karena itu, diharapkan setiap individu organisasi dapat memberikan kinerja yang baik bagi organisasinya. Kinerja merupakan suatu konstruksi multimedias yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor ini meliputi kemampuan individual, usaha yang dicurahkan, dukungan operasional (Mathis & Jackson, 2012); Faktor dari variabel individu, faktor organisasi. (Gibson, Ivancevich, & Donnely, 2008); "faktor kemampuan dan faktor motivasi" (Mangkunegara, 2009). Selain faktor di atas, terdapat tiga belas faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: (1) kemampuan dan keahlian; (2) pengetahuan; (3) rancangan kerja; (4) kepribadian; (5)

motivasi kerja; (6) kepemimpinan; (7) gaya kepemimpinan; (8) budaya organisasi; (9) kepuasan kerja; (10) lingkungan kerja; (11) loyalitas; (12) komitmen; dan (13) disiplin kerja (Kasmir, 2016).

Kinerja seorang guru juga dapat dipengaruhi oleh faktor faktor personal, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor situasional” (Yamin & Maisah, 2010). Kinerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dikelompokkan pada tiga kelompok, yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dukungan manajemen (Simanjuntak, 2011).

Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan, kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar masih perlu ditingkatkan lagi. Fenomena yang terlihat mengenai kinerja guru adalah terdapat guru yang hanya merencanakan program pembelajaran dengan menggunakan buku pegangan untuk bahan ajar mereka, sehingga kurangnya pengembangan silabus. Guru sering telat dalam mengumpulkan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), tidak menggunakan media pembelajaran, metode dan pengelolaan kelas dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran sehari-harinya dan tidak melakukan evaluasi terhadap hasil pembelajaran peserta didik secara konsisten.

Banyak faktor yang dapat meningkatkan kinerja seorang guru, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor-faktor tersebut antara lain kepemimpinan, kedisiplinan, lingkungan kerja, motivasi, kompetensi, budaya organisasi, komunikasi, kompensasi dan faktor lainnya (Gibson, Ivancevich, & Donnely, 2008; Luthans, 2006; Wibowo, 2016; Yamin & Maisah, 2010, Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen). Dalam penelitian ini, tidak

semua faktor yang mempengaruhi kinerja guru akan diteliti. Penulis hanya berfokus pada tiga faktor saja, yakni: budaya organisasi, kepemimpinan dan kompetensi.

Setiap individu organisasi memiliki karakter yang berbeda. Hal ini disebabkan karena memiliki latar belakang yang berbeda pula. Oleh karena itu, diperlukan budaya organisasi untuk menyatukan semua karakter yang berbeda dari setiap individu agar dapat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, dibagi, diterima, serta dipegang oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam (Kreitner & Kinicki, 2014) dan (Sutrisno, 2010).

Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, dibagi, diterima, serta dipegang oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam (Kreitner & Kinicki, 2014; Sutrisno, 2010). Budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, sikap, nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan pola perilaku (Greenberg & Baron, 2003); Tan, 2002).

Budaya organisasi tumbuh melalui gagasan yang diciptakan oleh pendiri organisasi dan kemudian ditanamkan kepada pengikutnya melalui proses pembelajaran dan pengalaman. Suatu organisasi tidak

hanya memiliki satu budaya saja, akan tetapi beberapa budaya, hal ini disebabkan karena beragamnya sumber daya manusia (SDM) yang terdapat dalam satu organisasi. "Budaya organisasi cenderung berubah sepanjang waktu mengikuti situasi, kondisi dan ukuran perusahaan. Apapun budaya yang diterapkan oleh perusahaan, semuanya memiliki aspek positif dan negative. (Kreitner & Kinicki, 2014).

Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Karakteristik tersebut meliputi: (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian pada hal-hal rinci; (3) orientasi hasil; (4) orientasi orang; (5) orientasi tim; (6) keagresifan; (7) stabilitas; (8) aturan-aturan; (9) norma; (10) nilai dominan; (11) filosofi; (12) iklim organisasi. Budaya organisasi diberikan kepada individu organisasi baru melalui proses sosialisasi yang akan mempengaruhi perilaku individu pada saat bekerja (Kreitner & Kinicki, 2014; Luthans, 2012; Robbins & Judge, 2012).

Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar membentuk budaya organisasi dengan empat buah indikator, yaitu: (1) kejujuran; (2) kedisiplinan; (3) berpikir kreatif dan inovatif; (4) ketekunan. Hal tersebut dituang dalam Tata Tertib Perguruan Sultan Agung yang wajib ditaati oleh setiap individu organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.

Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai

kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain (Lie, dkk, 2019).

Kepemimpinan merupakan proses yang harus ada dan perlu diadakan dalam setiap organisasi. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas sebuah kelompok dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya untuk mencapai visi atau tujuan bersama (Robbins & Judge, 2008). Setiap pemimpin dituntut untuk cerdas, dapat memotivasi dan memiliki hubungan kemanusiaan yang baik agar para pengikutnya percaya atas kemampuannya, sekaligus dapat memberikan semangat bagi pengikutnya.

Kepemimpinan yang terjadi pada Yayasan Perguruan Sultan Agung dinilai cukup baik, karena setiap tugas yang diberikan kepada Kepala Sekolah dapat dilaksanakan dengan baik dan menghasilkan hasil yang baik pula. Kepala sekolah juga memberikan wewenang dan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Akan tetapi dalam hal supervisi masih kurang baik, karena kepala sekolah jarang melakukan supervisi baik terhadap cara mengajar guru di dalam kelas, ketepatan waktu guru dalam memulai pelajaran maupun kegiatan ekstrakurikuler yang dilaksanakan pada sore hari setelah kegiatan belajar mengajar selesai dilakukan. Kepala sekolah juga belum mampu menunjukkan peran kewirausahaannya dalam menciptakan inovasi yang berguna terhadap perkembangan sekolah.

Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (Kepala Sekolah) di sekolah” (Rahman, dkk, 2006). 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” (Wahjosumidjo, 2010). Kepemimpinan pendidikan (dalam hal ini kepala sekolah) merupakan proses pimpinan pendidikan mempengaruhi para peserta didik dan para pemangku kepentingan pendidikan serta menciptakan sinergi untuk mencapai tujuan pendidikan (Wirawan, 2014).

Selain budaya organisasi dan kepemimpinan, kompetensi juga berpengaruh terhadap kinerja guru. Kompetensi wajib dimiliki oleh setiap guru agar mereka dapat membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM), serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan bangsa dan negara. Kemampuan siswa dalam memahami dan mengerti terhadap materi yang disampaikan tergantung dari kompetensi guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Kompetensi guru adalah perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara kafaah membentuk kompetensi standar profesi guru yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas (Musfah, 2012).

Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan cermat dan benar, atau dengan kata lainnya memahami dan

menguasai keahlian yang seharusnya ia kerjakan (Lubis, et al., 2018). Kompetensi guru merupakan kemampuan yang harus dimiliki, dihayati dikuasai dan diaktualisasikan oleh seorang guru dalam penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme untuk melaksanakan tugas utamanya (Agung, 2013; Musfah, 2012). Kompetensi guru merupakan perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi, investigasi, menganalisis, memikirkan, serta memberikan pelatihan arahan kepada seorang untuk menemukan cara-cara dalam menapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien (Mulyasa, 2009).

Dalam menjalankan kompetensinya, guru berusaha mempersiapkan dirinya sebelum mendidik murid-muridnya, namun ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi tersebut. Faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu: 1) keyakinan dan nilai-nilai; 2) keterampilan; 3) Pengalaman; 4) Karakteristik kepribadian; 5) Motivasi; 6) Isu emosional; 7) kemampuan intelektual; 8) Budaya organisasi (Zwell, 2000). Selain faktor di atas faktor lain yang mempengaruhi kompetensi guru tersebut adalah: 1) Masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh banyak guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga waktu untuk membaca dan menulis untuk meningkatkan diri tidak ada; 2) Belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju; 3) Kemungkinan disebabkan oleh adanya perguruan tinggi swasta sebagai pencetak guru yang lulusannya asal jadi tanpa memperhitungkan outputnya kelak di lapangan sehingga menyebabkan banyak

guru yang tidak patuh terhadap etika profesi keguruan; 4) Kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk meneliti sebagaimana yang diberlakukan pada dosen di perguruan tinggi (Hamalik, 2011). Faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah latar belakang pendidikan, pengalaman belajar dan fasilitas pendukung pembelajaran. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi adalah latar belakang pendidikan, pengalaman, motivasi, nilai kepribadian, budaya organisasi dan fasilitas yang disediakan (Djamarah, 2011).

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Adapun kompetensi seseorang dapat dilihat melalui indikator sebagai berikut: 1) kompetensi inti; 2) kompetensi fungsional; 3) kompetensi perilaku dan 4) kompetensi peran (Usman, 2004).

Dalam rangka peningkatan kinerja guru, Yayasan Perguruan Sultan Agung juga selalu berupaya meningkatkan kompetensi para gurunya. Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi guru antara lain, melaksanakan berbagai pelatihan dan pengembangan, mengikutsertakan guru dalam diklat, mengirim guru terpilih untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Melalui hal-hal tersebut, diharapkan dapat meningkatkan kinerja gurunya. Fenomena yang terlihat dalam hal kompetensi guru adalah sebagian besar guru tidak memiliki keinginan untuk melanjutkan pendidikan mereka ke jenjang yang lebih tinggi, tidak mampu berinteraksi secara baik dengan siswa dan terdapat guru yang diberikan mata pelajaran untuk diampu yang

tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya sehingga tidak mampu untuk menguasai dan mengembangkan materi pembelajaran. Dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis, masih terdapat perbedaan antara harapan dan kenyataan. Oleh karena itu, penulis termotivasi untuk melakukan penelitian lebih lanjut agar hasil penelitian ini dapat berguna dikemudian hari untuk meningkatkan kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Adapun variabel yang terdapat dalam proposal tesis ini adalah budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru dan kinerja guru. Penelitian ini dilakukan pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar yang beralamat di Jalan Surabaya nomor 19, Kelurahan Dwikora, Kecamatan Siantar Barat, Kota Pematangsiantar.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru tetap Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar yang berjumlah sebanyak 98 orang. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampling total, yaitu keseluruhan populasi digunakan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2010). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dilakukan langsung dengan cara metode kuesioner. Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS-SEM), yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. “Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate” (Ghozali,

2009). Analisis *structural equation model* (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model structural. “Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model structural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)” (Abdillah & Jogiyanto, 2009). Persamaan struktural dalam analisis PLS-SEM adalah sebagai berikut: $Y = a + b1X_1 + b2X_2 + b3Z + b4X_1*Z + b5X_2*Z + e$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural bertujuan untuk menganalisis hipotesis penelitian. Minimal ada dua bagian yang perlu di analisis

didalam model ini, yaitu: koefisien determinasi dan pengujian hipotesis.

a. Koefisien determinasi (R-square)

R-square adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018, hal. 79). Hasil r-square untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4. R-square

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P values
Kinerja Guru	0,352	0,452	0,067	5,275	0,000

Dari tabel 4 di atas diketahui bahwa pengaruh X1, X2 dan Z terhadap Y dengan nilai r-square 0,352 mengindikasikan bahwa variasi nilai Y mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2 dan Z sebesar 35,20%. Nilai probabilitas (p-values) yang didapat adalah $0,000 < 0,05$ (signifikan), dengan demikian model tergolong lemah.

b. f-Square

f-square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif

dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika nilai f^2 sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah) dari variabel eksogem terhadap endogen, nilai f^2 sebesar 0,15 maka terdapat efek yang moderat dari variabel eksogem terhadap endogen, nilai f^2 sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogem terhadap endogen (Juliandi, 2018).

Tabel 5. f-square

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P values
X1 → Y	0,002	0,028	0,037	0,065	0,949
X2 → Y	0,053	0,104	0,072	0,738	0,461
Z → Y	0,257	0,285	0,145	1,772	0,077

Dari tabel 5 di atas diketahui bahwa:

1. Pengaruh variabel X1 terhadap Y sebesar 0,002 dan p-values $0,949 > 0,05$ (tidak signifikan), hal ini berarti bahwa variabel X1 mempunyai pengaruh yang lemah

terhadap Y, dan pengaruh lemah tersebut adalah tidak signifikan (tidak nyata).

2. Pengaruh variabel X2 terhadap Y sebesar 0,053 dan p-values $0,461 > 0,05$ (tidak signifikan), hal ini berarti bahwa variabel X2 mempunyai pengaruh yang

lemah terhadap Y, dan pengaruh lemah tersebut adalah signifikan (tidak nyata).

3. Pengaruh variabel Z terhadap Y sebesar 0,257 dan p-values $0,077 > 0,05$ (tidak signifikan), hal ini berarti bahwa variabel Z mempunyai pengaruh yang moderat terhadap Y, dan pengaruh medium tersebut adalah tidak signifikan (tidak nyata).

Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis.

a. Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct effect*)

Analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen)

terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen juga meningkat/naik. Sebaliknya, jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen menurun (Juliandi, 2018). Jika nilai p-values $< 0,05$ maka pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah signifikan, akan tetapi apabila nilai probabilitas $> 0,05$, berarti pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 6. Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P values
BO → KIN	0,048	0,109	0,101	0,472	0,637
KEP → KIN	0,203	0,244	0,095	2,142	0,033
KOM → KIN	0,474	0,459	0,105	4,499	0,000

Kesimpulan pengujian hipotesis secara langsung:

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,048 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel budaya organisasi meningkat, maka nilai kinerja guru juga meningkat. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,637 > 0,05$, berarti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah tidak signifikan.

1. Pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,203 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel kepemimpinan kepala sekolah meningkat, maka nilai

kinerja guru juga meningkat. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,033 < 0,05$, berarti pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah signifikan.

2. Pengaruh langsung kompetensi guru terhadap kinerja guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,474 (positif). Ini menunjukkan prediksi bahwa jika nilai variabel kompetensi guru meningkat, maka nilai kinerja guru juga meningkat. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru adalah signifikan.

b. Pengujian Efek Moderasi (*Moderating effect*)

Variabel moderating adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen (Ghozali, 2014, hal. 77). Jika nilai

p-values <0,05 maka pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah signifikan, akan tetapi apabila nilai probabilitas >0,05, berarti pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 7. Moderating Effect

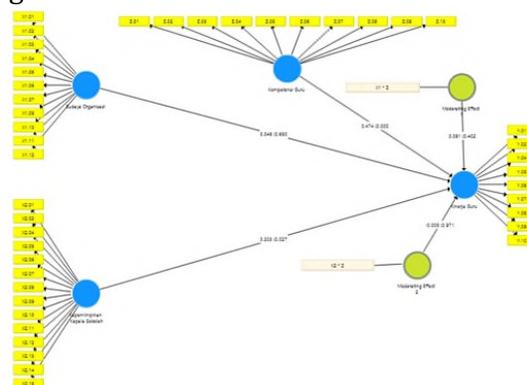
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P values
BO*KOM → KIN	0,081	0,055	0,095	0,849	0,397
KEP*KOM → KIN	-0,005	0,000	0,128	0,036	0,972

Kesimpulan pengujian efek moderasi:

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dimoderasi oleh kompetensi guru mempunyai koefisien jalur 0,081 (positif). Ini menunjukkan bahwa kompetensi guru dapat memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja guru. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,397>0,05, berarti kompetensi guru tidak signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja guru. Dengan demikian, variabel kompetensi guru tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dimoderasi oleh kompetensi guru mempunyai koefisien jalur -0,005 (negatif). Ini menunjukkan bahwa kompetensi guru dapat memperlemah hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,972>0,05, berarti kompetensi guru tidak signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Dengan demikian, variabel kompetensi guru tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap

guru.



Gambar 1. Output Path Coefficient

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,048 (positif). Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar 0,634>0,05, sehingga H0 diterima. Hal ini berarti pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah tidak signifikan.

Dari hasil penelitian di atas, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja guru. Nilai yang positif tersebut dapat dijadikan prediksi bahwa jika nilai budaya organisasi meningkat maka nilai kinerja juga akan meningkat. Budaya organisasi diberikan kepada individu

organisasi baru melalui proses sosialisasi yang akan mempengaruhi perilaku individu pada saat bekerja (Kreitner & Kinicki, 2014; Luthans, 2006; Robbins & Judge, 2012). Fakta yang penulis amati di Yayasan Perguruan Sultan Agung, penerapan budaya organisasi tidak pernah disosialisasikan secara formal oleh pihak Yayasan, akan tetapi hanya di sampaikan melalui Tata Tertib Perguruan Sultan Agung. Pihak Yayasan juga tidak pernah memberikan sanksi tegas terhadap guru yang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya tidak sesuai dengan budaya organisasi yang dirumuskan oleh Yayasan, sanksi yang diberikan hanya berupa teguran secara lisan dan juga sanksi administratif seperti pemotongan gaji.

Kenyataan yang mendukung hasil penelitian ini adalah budaya organisasi yang diterapkan oleh pihak Yayasan sudah tidak relevan lagi dengan perkembangan zaman, karena para guru tidak dituntut untuk menguasai teknologi informasi dan komunikasi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017); (Jufrizen, Gultom, Sitorus, Sari, & Nasution, 2018); Arianty (2014); Gultom (2014); Aianur & Tirtayasa (2018); (Jufrizen, 2017) dan (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja akan tetapi sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lina (2014) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja

guru yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,203 (positif). Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,020 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti pengaruh variabel kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah signifikan.

Dari hasil penelitian di atas, menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Nilai yang positif tersebut dapat dijadikan prediksi bahwa jika nilai kepemimpinan kepala sekolah meningkat maka nilai kinerja juga akan meningkat. Nilai yang signifikan tersebut mengindikasikan bahwa nilai kepemimpinan kepala sekolah adalah nyata (berpengaruh besar) kontribusinya dalam meningkatkan nilai kinerja guru. Kondisi seperti itu berlaku general, tidak hanya dalam penelitian ini yakni hanya pada sampel yang diteliti.

Kepemimpinan kepala sekolah membawa citra terhadap sekolah yang dipimpinnya. Keberhasilan seorang kepala sekolah ditentukan oleh keberhasilan dari guru, tenaga kependidikan, tenaga non kependidikan dan sekolah yang ada dibawah kepemimpinannya. Pada Desember 2018, unit Sekolah Menengah Atas (SMA) dibawah kepemimpinan seorang kepala sekolah yang telah bergelar doktor berhasil meraih penghargaan dari Platinum Award Indonesia sebagai sekolah terbaik tahun 2018. Pada Januari 2019, unit Sekolah Menengah Atas (SMA) mendapatkan penghargaan dari Indonesia Achievement Center (IAC) sebagai *"the most favorite school in quality education excellence of the year"*. Penghargaan tersebut dapat tercapai karena selama masa kepemimpinan beliau, para guru selalu diberikan motivasi melalui *briefing* yang dilakukan setiap pagi hari. Hal ini menunjukkan bahwa, seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan yang baik

akan berimplikasi pada peningkatan kinerja bawahannya yang kemudian berdampak pada keberhasilan organisasi. Untuk meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah, pihak Yayasan mengirim para kepala sekolah untuk mengikuti pelatihan, workshop, seminar dan lokakarya serta kegiatan ilmiah lainnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan kenyataan yang penulis amati di mana para kepala sekolah di lingkungan Perguruan Sultan Agung memiliki motivasi diri yang tinggi untuk mencapai keberhasilan sekolah, mampu menerima kritikan dan masukan dari bawahan serta memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi dan memotivasi bawahan mereka bahwa keberhasilan organisasi hanya akan tercapai jika terdapat kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan. Para kepala sekolah melakukan sistem penilaian kinerja yang transparan serta memberikan *reward* dan *punishment* yang adil dan nondiskriminatif. Hal tersebut yang menyebabkan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh besar terhadap kinerja guru di lingkungan Yayasan Perguruan Sultan Agung. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Manik & Bustomi (2011); Setiyati (2014); Handayani & Rasyid (2015); serta Hasibuan & Bahri (2018); (Andayani & Tirtayasa, 2019) dan (Marjaya & Pasaribu, 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja adalah signifikan.

Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa kompetensi guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar

0,474 (positif). Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak. Hal ini berarti pengaruh variabel kompetensi guru terhadap kinerja guru adalah signifikan.

Dari hasil penelitian di atas, menunjukkan bahwa kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Nilai yang positif tersebut dapat dijadikan prediksi bahwa jika nilai kompetensi guru meningkat maka nilai kinerja juga akan meningkat. Nilai yang signifikan tersebut mengindikasikan bahwa nilai kompetensi guru adalah nyata (berpengaruh besar) kontribusinya dalam meningkatkan nilai kinerja guru. Kondisi seperti itu berlaku general, tidak hanya dalam penelitian ini yakni hanya pada sampel yang diteliti.

Melihat pentingnya posisi guru dalam dunia pendidikan, maka sumber daya yang unggul adalah hak mutlak dalam proses pembelajaran. Seorang guru harus memenuhi standar pendidik yang dapat dicapai dengan memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikat pendidik. Hal ini tak bisa ditawar karena sudah diamanatkan dalam Pasal 8 Undang-Undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Di era sekarang di mana telah tersedia berbagai media yang memudahkan untuk melakukan pembelajaran, membuat guru sebagai pendidik harus bisa memberikan pelayanan pendidikan kepada peserta didik sesuai kebutuhan dan zamannya. Hal ini belum dapat dilakukan oleh seluruh guru yang terdapat di lingkungan Perguruan Sultan Agung dikarenakan belum semua guru mampu untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses kegiatan belajar mengajar, khususnya guru-guru yang telah berusia di atas 50 tahun. Selain itu, tampak bahwa sebagian besar

guru memiliki kemampuan kognitif saja yang tinggi, akan tetapi kemampuan yang lainnya masih rendah.

Upaya peningkatan kompetensi guru selalu dilakukan oleh Perguruan Sultan Agung dengan menugaskan guru untuk mengikuti diklat, pelatihan, seminar, workshop dan juga mengirim guru terpilih untuk mengikuti pendidikan lanjutan. Melalui pengamatan penulis, upaya yang dilakukan oleh pihak Yayasan tersebut mampu meningkatkan kompetensi guru yang berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Hal ini dibuktikan dengan guru yang sering dikirim untuk mengikuti diklat, pelatihan, seminar dan juga workshop pernah mendapatkan prestasi peringkat 10 besar di kompetisi olimpiade sains guru tahun 2018. Fakta lain yang terlihat, guru yang telah berpendidikan S2 menggunakan metode pembelajaran yang lebih kreatif dalam proses kegiatan belajar mengajar. Selain peningkatan kinerja, guru-guru juga pernah mengalami penurunan kinerja yang disebabkan oleh kompetensi mereka sendiri, hal itu terjadi pada saat mereka diberikan tugas untuk mengajar mata pelajaran yang bukan merupakan bidang mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Faustyna (2014); (Elizar & Tanjung, 2018); (Ainanur & Tirtayasa, 2018) yang menyatakan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja adalah signifikan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru yang dimoderasi Kompetensi Guru

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dimoderasi oleh kompetensi guru mempunyai koefisien jalur 0,081 (positif). Pengaruh tersebut

mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,403 > 0,05$ (tidak signifikan). Dengan demikian, variabel kompetensi guru tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan fakta yang penulis amati, di mana dalam penerapan budaya organisasi yang berhubungan dengan budaya kreatif dan inovatif, para guru yang mengajar mata pelajaran yang sama akan melakukan diskusi melalui kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Dalam pelaksanaannya, penulis melihat bahwa guru-guru senior yang telah mengajar lebih dari 10 tahun jarang menerima pendapat dan ide guru-guru junior yang membuat inovasi dalam teknik mengajar, guru-guru senior tetap mempertahankan *mindset* dan cara mengajar mereka yang bersifat konvensional. Dari penjelasan logis di atas, dapat disimpulkan kompetensi guru tidak signifikan dalam memperkuat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar karena *mindset* guru senior yang tidak mau mengikuti perkembangan zaman dan telah terbiasa dengan cara mengajar konvensional yang mereka terapkan. Selain itu, tidak adanya tuntutan oleh pihak Yayasan kepada guru untuk dapat menguasai teknologi informasi dan komunikasi juga menjadi alasan mereka untuk mempertahankan cara mengajar yang konvensional.

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru yang dimoderasi Kompetensi Guru

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dimoderasi oleh kompetensi guru mempunyai koefisien jalur -0,005 (negatif).

Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p -values) sebesar $0,971 > 0,05$ (tidak signifikan). Dengan demikian, variabel kompetensi guru tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Fakta yang penulis dapatkan yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah ketika adanya tuntutan kepala sekolah untuk mengganti sistem pengolahan nilai peserta didik dari cara manual menjadi semi-otomatis melalui aplikasi *Microsoft Excel*, sebagian guru menunjukkan penurunan kinerja di mana biasanya pengolahan nilai secara manual dapat dituntaskan selama 2 hari, akan tetapi setelah diganti menjadi sistem semi-otomatis diperlukan waktu lebih dari 2 hari untuk menyelesaikannya. Hal tersebut merupakan dampak dari sebagian guru tidak memiliki kompetensi dalam mengoperasikan media teknologi informasi dan komunikasi.

SIMPULAN

Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. Kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. Kompetensi guru berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja guru. Dengan kata lain, kompetensi guru tidak memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja guru. Kompetensi guru berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Dengan

kata lain, kompetensi guru tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2009). *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Agung, L. (2007). *Human Capital Competencies*. Jakarta: Elex Media Komutindo.
- Aianur, & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1, 1-14.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1-14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45-54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14, 144-150.
- Djamarah, S. B. (2008). *Psikologi Belajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1, 46-58.
- Faustyna. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Pada Tugas terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dharma Deli Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14, 49-63.
- Fauza, S. (2010). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) (4th ed.)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnely, J. H. (2008). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176-184. <https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.194>
- Hamalik, O. (2011). *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru

- dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3, 264–277.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1, 71–80.
- Jufrizen. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen & Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect of Organizational Culture and Islamic Work Ethic on Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance at Private Islamic Universities in the City of Medan. *Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES) 2018*, 179–186.
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Juliandi, A. (2018). Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS. *Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2538001>
- Kasmir. (2016). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lie, D. (2012). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Sekolah, Kompetensi Guru terhadap Motivasi dan Komitmen Guru serta Implikasinya terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada SMA di Lima Kabupaten-Kota Provinsi Sumatera Utara). Universitas Pasundan.
- Lie, D., Dharmanegara, I. B. A., Ikhsan, A., Hayat, A., & Harahap, L. M. (2019). *Manajemen Strategik*. Medan: Madenera.
- Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14, 77–97.
- Lubis, Y., Hermanto, B., & Edison, E. (2018). *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi (10th ed.)*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manik, E., & Bustomi, K. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMP Negeri 3 Rancaekek. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 5, 97–107.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018b). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Mulyasa, E. (2009). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musfah, J. (2012). *Peningkatan Kompetensi Guru*. Jakarta: Kencana.
- Rahman, & Dkk. (2006). *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiyati, S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan*, 22, 200–207.
- Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas UI.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, P. (2016). *Produktivitas Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tan, V. S. L. (2002). *Changing Your Corporate Culture*. Singapore: Times Books International.
- Usman, N. (2004). *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yamin, H. M., & Maisah. (2010). *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada.
- Zwell, M. (2000). *Creating Culture of Competencies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.