

## **TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN  
KEPRIBADIAN GURU TERHADAP KINERJA GURU DENGAN  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI INTERVENING  
(Studi pada Guru SMA Negeri 3 Semarang)**

**OLEH :  
MAIRA IRLANDA  
P32.2011.00254**

**Tesis diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen**



**PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO  
SEMARANG  
2014**



## UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO

### PERNYATAAN PENULIS

Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepribadian Guru Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Kerja Sebagai Intervening (Studi pada Guru SMA Negeri 3 Semarang)

Nama : Maira Irlanda

NPM : P32.2011.00254

“Saya menyatakan dan bertanggungjawab dengan sebenarnya bahwa Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali cuplikan dan ringkasan yang masing-masing telah saya jelaskan sumbernya. Jika pada waktu selanjutnya ada pihak lain yang mengklaim bahwa Tesis ini sebagai karyanya, yang disertai dengan bukti-bukti yang cukup, maka saya bersedia untuk dibatalkan gelar Magister Manajemen saya beserta segala hak dan kewajiban yang melekat pada gelar tersebut”.

Semarang, Juli 2014

Maira Irlanda  
Penulis



## UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO

### PERSETUJUAN TESIS

Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepribadian Guru Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Kerja Sebagai Intervening (Studi pada Guru SMA Negeri 3 Semarang)

Nama : Maira Irlanda

NPM : P32.2011.00254

Tesis ini telah diperiksa dan disetujui,

Semarang, Juni 2014

Dr. Yohan Wismanoro, SE.MM  
Pembimbing Utama

Dr. Amron, SE.MM  
Pembimbing Pembantu

Dr. agus Prayitno  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



## UNIVERSITAS DIAN NUSWANTORO

### PENGESAHAN TESIS

Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepribadian Guru Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Kerja Sebagai Intervening (Studi pada Guru SMA Negeri 3 Semarang)

Nama : Maira Irlanda

NPM : P32.2011.00254

Tesis ini telah diujikan dan dipertahankan dihadapan Dewan Penguji pada Sidang Tesis tanggal 17 Juli 2014. Menurut pandangan kami, Tesis ini memadai dari segi kualitas maupun kuantitas untuk tujuan penganugrahan gelar Magister Manajemen (M.M)

Semarang, Juli, 2014

Dewan Penguji:

Ketua Penguji

(Dr. Ir. Dwi Eko Waluyo)

Anggota 1

Anggota 2

(Dr. Nila Tristiarini, SE. MSi)

(Dr. St. Dwiarso Utomo, S.E., M.Kom., Akt)

## **ABSTRAK**

Kepala sekolah dan guru merupakan komponen-komponen yang berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Dalam organisasi sekolah, hubungan kepala sekolah dan guru merupakan hubungan antara atasan atau pimpinan dengan bawahan. Untuk itu guna tercapainya mutu pendidikan yang optimal, diperlukan kerja sama yang sinergis antara kepala sekolah dan guru, serta antara guru dengan guru. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepribadian guru terhadap motivasi kerja dan kinerja guru SMA Negeri 3 Semarang.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMA Negeri 3 Semarang sebanyak 103. Penelitian ini mengambil seluruh populasi sebagai sampel (sensus). Teknik analisis data menggunakan SEM.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa: kepemimpinan, budaya organisasi dan kepribadian guru berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja guru. Motivasi kerja tidak sebagai variabel intervening pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepribadian guru terhadap kinerja guru

**Kata Kunci:** kepemimpinan, budaya organisasi, kepribadian guru, motivasi kerja dan kinerja guru

## ABSTRACT

*The principals and teachers are influential components in improving the quality of education in schools. In the organization of the school, the principal and teacher relationship is a relationship between leaders and subordinates or superiors. Therefore in order to achieve optimal quality of education, the necessary synergistic cooperation between principals and teachers, and between teachers and teachers. The purpose of this study is to: analyze the influence of leadership, organizational culture and personality of the teacher motivation and teacher performance SMA 3 Semarang.*

*The population in this study was a teacher SMA 3 Semarang as much 103. This study took a sample of the entire population (census). Analysis using SEM.*

*The results of this study it can be concluded that: leadership, organizational culture and personality positive effect on the motivation of teachers and teacher performance. Motivation does not work as an intervening variable effect of leadership, organizational culture and personality of the teacher on teacher performance*

*Keywords: leadership, organizational culture, the teacher's personality, motivation and job performance of teachers*

## ***ACKNOWLEDGMENTS***

Tesis berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepribadian Guru Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Kerja Sebagai Intervening (Studi pada Guru SMA Negeri 3 Semarang)” ini dapat penulis selesaikan sesuai rencana karena dukungan dari berbagai pihak yang tidak ternilai besarnya. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Dr. Ir. Edi Noersasongko, M.Kom selaku Rektor Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
2. Dr. Abdul Syukur, selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
3. Dr.Amron, SE.MM, selaku ketua Program Magister Manajemen sekaligus pembimbing yang memberikan banyak masukan, saran, dorongan dan perhatian selama penulis belajar.
4. Dr. Yohan Wismantoro, SE.MM selaku dosen pembimbing, atas bimbingan, arahan, dan dukungan sehingga tesis ini dapat diselesaikan
5. Seluruh dosen pasca sarjana Magister Managemen yang telah memberikan arahan dan ilmu dan dukungan kepada penulis.
6. Seluruh Guru SMA Negeri 3 Semarang, terimakasih kerjasamanya sehingga tesis ini bisa terselesaikan.
7. Kedua orang tua yang telah memberikan doa, dukungan, kepercayaan, tenaga dan kasih sayang kepada penulis.
8. Seluruh keluarga besar terimakasih atas dukungannya.

9. Teman-teman semuanya yang tidak bisa disebut namanya satu persatu, terimakasih untuk semangat yang diberikan selama ini.
10. Kepada seluruh pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebut satu persatu, yang telah membantu dalam menyelesaikan penelitian ini. Penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, penulis akan dengan senang hati menerima segala saran maupun kritik yang dapat menyempurnakan tesis ini.

Semarang, Juni 2014

Maira Irlanda



## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	vi
<i>ACKNOWLEDGEMENTS</i>	vii
DAFTAR ISI	ix
DARTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	14
1.3. Tujuan Penelitian.....	17
1.4. Manfaat Penelitian.....	18
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kepemimpinan.....	19
2.2. Budaya Organisasi.....	25
2.2.1. Budaya Sekolah.....	26
2.2.2. Tipe tipe budaya sekolah dan karakteristiknya.....	27
2.3. Kepribadian Guru.....	33
2.3.1. Pengertian Kepribadian Guru.....	33
2.3.2. Pentingnya Kepribadian Guru.....	34
2.3.3. Indikator Kepribadian Guru.....	35
2.4. Motivasi Kerja.....	36
2.4.1 Teori–Teori Motivasi Kerja.....	37
2.4.2 Kedudukan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja	40
2.5. Kinerja Guru.....	41
2.6. Penelitian Terdahulu.....	49
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
3.1. Kerangka Konseptual.....	54
3.1.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja guru	54
3.1.2 Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru	54

3.1.3	Pengaruh kepribadian guru terhadap motivasi kerja guru	55
3.1.4	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru .....	56
3.1.5	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru ....	56
3.1.6	Pengaruh kepribadian guru terhadap kinerja guru.....	57
3.1.7	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru .....	58
3.1.8	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variable intervening .....	59
3.1.9	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variable intervening .....	59
3.1.10	Pengaruh kepribadian guru terhadap kinerja guru dengan motivasi sebagai variable intervening .....	60
3.2.	Kerangka Pemikiran .....	60
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>		
4.1	Jenis dan Desain Penelitian .....	63
4.2	Tempat dan Waktu Penelitian.....	63
4.3	Populasi dan Sampel.....	64
4.4	Jenis dan Sumber Data .....	64
4.5	Teknik Pengumpulan Data .....	65
4.6	Variabel, Definisi Konsep dan Definisi Operasional .....	66
4.7	Uji Kelayakan Instrumen.....	68
4.7.1	Pengujian Instrumen .....	68
4.7.2	Validitas .....	69
4.7.3	Reliabilitas .....	70
4.8	Teknik Analisis Data .....	71
4.8.1.	Analisis Deskriptif .....	71
4.8.2.	<i>Structural Equation Modelling</i> .....	71
4.8.3.	Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	77
4.8.4.	Uji Hipotesis .....	81

## BAB V HASIL PENELITIAN

5.1.	Statistik Deskripsi Responden.....	83
5.2.	Deskripsi Statistik Variabel.....	87
5.3.	Analisis Data .....	91
5.4.	Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i> .....	110
5.5.	Pengujian Hipotesis.....	112
5.6.	Pembahasan.....	118

## BAB VI PENUTUP

6.1.	Kesimpulan .....	124
6.2.	Saran.....	125
6.3.	Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang	126

Daftar Pustaka

Lampiran

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Guru SMA Negeri 3 Semarang Tahun 2013 .....	10
Tabel 1.2	Penilaian Kinerja Guru SMA Negeri 3 Semarang .....	11
Tabel 1.3	Data Ketidak Kehadiran Guru SMA Negeri 3 Semarang Tahun 2012-2013 .....	12
Tabel 2.1	Jenis Nilai dan Perilaku Dasarnya menurut Spranger.....	29
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu .....	49
Tabel 4.1	Variabel, Definisi Konsep dan Operasional Variabel .....	67
Tabel 4.2	GOODNES OF FIT INDICES .....	81
Tabel 5.1	Tabel Rekapitulasi Hasil Kuesioner .....	59
Tabel 5.2	Jenis Kelamin Responden .....	83
Tabel 5.3	Responden Menurut Golongan.....	85
Tabel 5.4	Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	85
Tabel 5.5	Responden Menurut Masa Kerja.....	86
Tabel 5.6	Persepsi responden terhadap variabel Kepemimpinan.....	88
Tabel 5.7	Persepsi Responden Terhadap Budaya Organisasi .....	88
Tabel 5.8	Persepsi responden terhadap variabel Kepribadian Guru .....	89
Tabel 5.9	Persepsi responden dan distribusinya terhadap motivasi kerja .....	90
Tabel 5.10	Persepsi responden terhadap kinerja guru .....	90
Tabel 5.11	Sample Covarians – Estimates .....	92
Tabel 5.12	Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	94
Tabel 5.13	Hasil Pengujian Regression Weights Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Kontruk Eksogen .....	95
Tabel 5.14	Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .....	98
Tabel 5.15	Hasil Pengujian Regression Weights Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Kontruk Endogen.....	99
Tabel 5.16	Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .....	102
Tabel 5.17	Hasil Pengujian Regression Weights Untuk Analisis <i>Structural Equation Model</i> .....	102
Tabel 5.18	Zsore.....	106
Tabel 5.19	<i>Mahalanobis distance</i> .....	107
Tabel 5.20	Uji Normalitas Data .....	108
Tabel 5.21	Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i> .....	111
Tabel 5.22	Hasil Pengujian Hipotesis .....	112

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual .....	62
Gambar 4.1 Langkah-langkah dalam <i>Structural Equation Modelling</i> .....	71
Gambar 4.2 Model Struktur Penelitian .....	76
Gambar 5.1 Analisis Faktor Konfirmatori Kongsruk Eksogen.....	94
Gambar 5.2 Analisis Faktor Konfirmatori Kongsruk Endogen .....	98
Gambar 5.3 Analisis <i>Structural Equation Model</i> Full Model.....	101

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2. Tabulasi Data
- Lampiran 3. Hasil Outpu AMOS
- Lampiran 4. Surat Ijin Penelitian