

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA SEKOLAH,  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA GURU  
DIMEDIASI MOTIVASI KERJA (STUDI PADA KELOMPOK  
KERJA GURU PEGAWAI NEGERI SIPIL GUGUS 04  
KECAMATAN ALAK KOTA KUPANG)**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**



**Oleh :**

**LISIAS HUKU KOROH, S.Pd**  
**NIM : 8112182026MM**

**KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA  
KUPANG  
2021**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA SEKOLAH,  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA GURU  
DIMEDIASI MOTIVASI KERJA (STUDI PADA KELOMPOK  
KERJA GURU PEGAWAI NEGERI SIPIL GUGUS 04  
KECAMATAN ALAK KOTA KUPANG)**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen

Oleh

Nama : Lisias Huku Koroh, S.Pd  
NIM : 8112191026MM

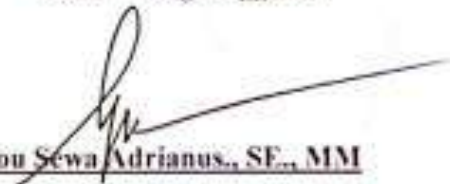
Telah Disetujui Oleh

Pembimbing Utama,



Dr. Henny A. Manafe., SE., MM

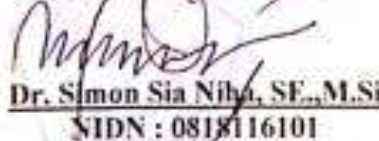
Pembimbing Anggota,



Djou Sewa Adrianus., SE., MM

Kupang, 24 Juni 2021  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Katolik Widya Mandira

Ketua Program Studi,



Dr. Simon Sia Niba, SE., M.Si  
NIDN : 0818116101

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA SEKOLAH,  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA GURU  
DIMEDIASI MOTIVASI KERJA (STUDI PADA KELOMPOK  
KERJA GURU PEAWAI NEGERI SIPIL GUGUS 04  
KECAMATAN ALAK KOTA KUPANG)**

Disiapkan dan disusun oleh :

Nama : Lisias Huku Koroh, S.Pd  
NIM : 8112191026MM

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Pada Tanggal 24 Juni 2021  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

**Dewan Penguji :**

Ketua,



Dr. Henry A. Manafe, SE., MM

Sekretaris,



Jon Sawa Adrianus, SE., MM

Anggota :

1. Dr. Simon Sia Niha, SE., M.Si

2. Dr. Agapitus H. Kaluge, M.Pd

3. Dr. Henry A. Manafe, SE., MM



Kupang, 24 Juni 2021

Ketua Program Studi,



Dr. Simon Sia Niha, SE., M.Si  
NIDN : 0818116101

## SERTIFIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lisias Huku Koroh  
NIM : 8112182026 MM  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Motivasi Kerja (Studi Pada Kelompok Kerja Guru Pegawai Negeri Sipil Gugus 04 Kecamatan Alak Kota Kupang)

menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

Tesis ini adalah milik saya, oleh karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada pada diri saya.

Kupang, 24 Juni 2020  
Penulis,

**Lisias Huku Koroh**

### **MOTTO :**

"Aku tahu, bahwa Engkau sanggup melakukan segala sesuatu, dan tidak ada rencanamu yang gagal (Ayub 42 : 2)

### **PERSEMBAHAN**

Tesis ini penulis persembahkan untuk :

- ❖ Hormat dan kemuliaan nama Tuhan Yesus Kristus
- ❖ Istri Elen Koroh Amalo dan Anak-anak tercinta, Fajar Elroi Koroh, Wini Videlinda Koroh, dan Lucio Xavier Koroh yang selalu mendoakan, dan memberi semangat serta dorongan untuk keberhasilan penulis dalam segala proses penyelesaian tesis ini.
- ❖ Almamater tercinta Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

## ABSTRAK

Salah satu faktor penyebab rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia berada pada peringkat 12 dari 12 negara di Kawasan Asia adalah kualitas kinerja guru. Hal yang sama juga terjadi pada kualitas Pendidikan di Propinsi Nusa Tenggara Timur khususnya pada kinerja guru di Kelompok Kerja Guru (KKG) Gugus IV Kota Kupang. Banyak faktor yang turut mempengaruhi kinerja guru, beberapa diantaranya adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, Pendidikan dan pelatihan serta motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru. Sampel sebanyak 57 guru dari total keseluruhan jumlah guru PNS pada Kelompok Kerja Guru Gugus IV Kecamatan Alak Kota Kupang. Data dikumpulkan dari survey dan penyebaran kuisioner. Analisis menggunakan Analisis Jalur (*path analysis*) dengan SmartPls.

Hasil analisis menunjukkan bahwa; 1) kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, pendidikan dan pelatihan serta motivasi kerja secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, 2) kepemimpinan kepala sekolah secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan budaya sekolah dan diklat berpengaruh signifikan secara langsung, dan 3) motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan diklat terhadap kinerja guru. kepribadian secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil temuan studi ini menjadi sebuah rekomendasi bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian sejenis dengan memperhatikan jumlah unit sampel dan memperluas pada variable penelitian yang lain sehingga kedepannya dapat berkontribusi dalam peningkatan kinerja guru.

*Kata Kunci: Kepmimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, kinerja guru.*

## ABSTRACT

One of the factors causing the low quality of education in Indonesia is ranked 12th out of 12 countries in the Asian Region is the quality of teacher performance. The same is true of the quality of education in East Nusa Tenggara Province, especially in the performance of teachers in The Teacher Work Group (KKG) Of Cluster IV Kupang City. Many factors influence teacher performance, some of which are the headmaster's leadership style, school culture, education and training and work motivation. This study aims to determine the direct and indirect influence of the principal's leadership, school culture, work motivation and teacher performance. A sample of 57 teachers from the total number of civil servant teachers in the Working Group of Teachers of Group IV of Alak Subdistrict, Kupang City. Data is collected from questionnaire surveys and deployments. Analysis using *Path Analysis* with *SmartPLS*.

The results of the analysis show that; 1) the headmaster's leadership, school culture, education and training as well as work motivation directly have no significant effect on teacher performance, 2) the principal's leadership does not directly have a significant effect on work motivation, while school culture and training have a significant direct effect, and 3) work motivation does not mediate the relationship between the principal's leadership, school culture, and training on teacher performance. personality directly positively and significantly affects the teacher's performance.

The findings of this study became a recommendation for other researchers to conduct similar research by paying attention to the number of sample units and expanding on other research variables so that in the future it can contribute to improving teacher performance.

*Keywords: Leadership of the principal, school culture, education and training, work motivation, teacher performance.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dihaturkan ke hadirat Allah Tritunggal Mahakudus, karena dengan berkat dan rahmat-Nya, tesis yang berjudul “ Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap kinerja Guru Dimediasi Motivasi Kerja (Studi pada Kelompok Kerja Guru Pegawai Negeri Sipil Gugus 04 Kecamatan Alak Kota Kupang)”, dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Menyadari bahwa keberhasilan penyusunan Tesis ini berkat bantuan dan kerja sama yang terjalin dengan semua pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu disampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dan kerja sama tersebut kepada:

1. Dr. Philipus Tule, SVD selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang beserta staf yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Pascasarjana pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
2. Jou Sewa Adrianus, S.E., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
3. Dr. Simon Sia Niha., S.E, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.



4. Dr. Henry A. Manafe, SE., MM selaku Pembimbing Utama yang dengan tulus dan ikhlas sudah meluangkan waktu, pikiran, tenaga serta dengan sabar memberikan bimbingan sehingga tesis ini dapat selesai dengan baik.
5. Jou Sewa Adrianus, S.E., MM selaku Pembimbing Anggota yang dengan tulus dan ikhlas sudah meluangkan waktu, pikiran, tenaga serta dengan sabar memberikan membimbing sehingga tesis ini dapat selesai dengan baik.
6. Dr. Simon Sia Niha, SE., M.Si selaku Penguji I yang telah memberikan penilaian dan masukan yang berharga dalam pengujian dan perbaikan tesis ini.
7. Dr. Agapitus H. Kaluge, MPd selaku Penguji II yang telah memberikan penilaian dan masukan yang berharga dalam pengujian dan perbaikan tesis ini.
8. Dr. Henry A. Manafe, SE., MM selaku Penguji III yang telah memberikan penilaian dan masukan yang berharga dalam pengujian dan perbaikan tesis ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen yang telah membekali dengan sejumlah pengetahuan berharga.
10. Para pegawai Tata Usaha Program Studi Magister Manajemen yang selalu setia dalam memberikan bantuan selama perkuliahan.
11. Saudara/i dan sanak kerabat yang telah mendukung dengan doa dan materiil.

12. Rekan-rekan Program Studi Magister Manajemen Angkatan 32 yang selalu mendukung dalam menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
13. Semua pihak yang memberikan dukungan dalam menyelesaikan tesis ini. Menyadari bahwa penulisan Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu kritik dan saran sangat diperlukan demi penyempurnaan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua orang. Terima Kasih.

Kupang, 24 Juni 2021

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	
<b>SERTIFIKASI</b> .....	i
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	15
1.3 Tujuan Penelitian.....	16
1.4 Manfaat Penelitian.....	18
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS</b>	
2.1 Kajian Teoritis.....	20
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	20
2.1.2 Manajemen Pendidikan.....	22
2.1.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	24
2.1.4 Budaya Organisasi.....	36
2.1.5 Pendidikan dan Pelatihan.....	44
2.1.6 Motivasi Kerja.....	48
2.1.7 Kinerja Guru.....	55
2.2 Penelitian Terdahulu.....	64
2.3 Kerangka Pemikiran.....	76
2.4 Hipotesis Penelitian.....	78
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis dan Metode Penelitian.....	80
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	80

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	80
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	82
3.5 Jenis Data.....	85
3.5.1 Jenis Data Menurut Sifat.....	85
3.5.2 Jenis Data Menurut Sumber.....	86
3.6 Teknik dan Alat Pengumpulan Data.....	86
3.6.1 Teknik Pengumpulan Data.....	86
3.6.2 Alat Pengumpulan Data.....	87
3.7 Teknik Analisis Data.....	88
3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	88
3.7.2 Analisis Statistik Inferensial.....	89
3.7.3 Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen.....	89
3.7.4 Langkah-langkah Metode <i>Partial Least Square (PLS)</i> .....	90
3.8 Uji Hipotesis.....	94

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian.....	95
4.1.1 Hasil Penelitian.....	95
4.1.2 Gambaran Umum Sekolah Dasar pada Kelompok Kerja Guru (KKG) Gugus IV Kecamatan Alak Kota Kupang.....	96
4.1.3 Deskripsi Karakteristik Responden.....	102
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	105
4.2.1 Deskripsi Rata-rata Jawaban Responden Atas Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	106
4.2.2 Deskripsi Rata-rata Jawaban Atas Variabel Budaya Sekolah.....	108
4.2.3 Deskripsi Rata-rata Jawaban Responden Atas Variabel Pendidikan dan Pelatihan (Diklat).....	110
4.2.4 Deskripsi Rata-rata Jawaban Atas Variabel Motivasi Kerja.....	114
4.2.5 Deskripsi Rata-rata Jawaban Atas Variabel Kinerja Guru.....	116
4.3 Uji Instrumen (Asumsi SEM PLS).....	115
4.3.1 Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	115
4.3.2 Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	118
4.5 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung.....	123
4.6 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung.....	124
4.7 Pengujian Hipotesis.....	124
4.8 Pembahasan Analisis Deskriptif.....	129

4.11 Pembahasan Analisis Statistik Inferensial .....	134
4.11.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru .....	134
4.11.2 Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru.....	137
4.11.3 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru .....	140
4.11.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	142
4.11.5 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja .....	144
4.11.6 Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Motivasi Kerja.....	145
4.11.7 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja .....	148
4.11.8 Peranan Mediasi Motivasi Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru.....	150
4.11.9 Peranan Mediasi Motivasi Kerja pada Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru .....	153
4.11.10 Peranan Mediasi Motivasi Kerja pada Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru .....	154
4.12 Implikasi Penelitian .....	157
4.12.1 Implikasi Teoritis .....	157
4.12.2 Implikasi Praktis .....	158
4.13 Keterbatasan Penelitian.....	159
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	161
5.2 Saran .....	163
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>165</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Ketersediaan Jumlah Siswa, Guru dan Sekolah Berdasarkan Jenjang Pendidikan di Kota Kupang Tahun 2019/2020.....	10
Tabel 3 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu.....	70
Tabel 4 Jumlah Guru PNS pada Kelompok Kerja Guru (KKG) Gugus 04 Kecamatan Alak Kota Kupang Tahun 2020.....	81
Tabel 5 Variabel, Indikator, Sumber, dan Skala Data.....	85
Tabel 6 Predikat dan Rentang Nilai Uji Deskriptif.....	88
Tabel 4.1 Susunan Badan Pengurus KKG.....	102
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan, Lama Bekerja Sebagai Guru ASN.....	103
Tabel 4.3 Predikat dan Rentang Nilai Uji Deskriptif.....	105
Tabel 4.4 Deskripsi Rata-rata Jawaban Responden Atas Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	106
Tabel 4.5 Deskripsi Rata-rata Jawaban Responden Atas Budaya Sekolah.....	109
Tabel 4.6 Deskripsi Rata-rata Jawaban Responden Atas Pendidikan dan Pelatihan.....	111
Tabel 4.7 Deskripsi Rata-rata Jawaban Responden Atas Motivasi Kerja.....	112
Tabel 4.8 Deskripsi Rata-rata Jawaban Responden Atas Kinerja Guru.....	114
Tabel 4.9 Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i> Tiap Variabel.....	116
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	117
Tabel 4.11 Nilai <i>R-Square</i> .....	118
Tabel 4.12 Hasil Analisis Pengaruh Langsung.....	124
Tabel 4.13 Hasil Analisis <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i> .....	121
Tabel 4.14 Hasil Analisis <i>Outer Loadings 2</i> .....	122
Tabel 4.13 Hasil Pengaruh Variabel Mediasi.....	124

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	40
Gambar 2 Hierarki Kebutuhan Maslow.....	51
Gambar 4 Model Kerangka Berpikir Hubungan Antara Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Kinerja Guru .....	77
Gambar 5 Tahapan-tahapan PLS .....	90
Gambar 6 Diagram Jalur Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Diklat Hubungannya dengan Motivasi Kerja dan Kinerja Guru .....	93
Gambar 4.1 Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS.....	120
Gambar 4.2 Gambar Analisis Jalur Outer Model Tahap 2 .....	122