

**TESIS**

**PENGARUH MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, SUPERVISI  
KEPALA SEKOLAH, BUDAYA SEKOLAH DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA GURU PADA SMP NEGERI  
SE-KECAMATAN KUPANG TENGAH  
KABUPATEN KUPANG**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**



**OLEH**

**LIBERATUS WATU  
NIM: 8112201028MM**

**KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA  
KUPANG  
2022**

TESIS

**PENGARUH MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, SUPERVISI  
KEPALA SEKOLAH, BUDAYA SEKOLAH DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA GURU PADA SMP NEGERI  
SE-KECAMATAN KUPANG TENGAH  
KABUPATEN KUPANG**

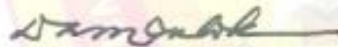
Oleh

**LIBERATUS WATU**  
NIM: 8112201028MM

Telah Disetujui Oleh

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,



**Dr. Damianus Talok, MA**  
NIDN: 0812026001

**Drs. Alfons Bunga Naen, M.Pd**  
NIDN: 0802086301

Kupang, Juli 2022

Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Katolik Widya Mandira  
Ketua Program Studi,



**Dr. Simon Sia Niha, S.P., M.Si**  
NIDN: 0818116101

## TESIS

### PENGARUH MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH, SUPERVISI KEPALA SEKOLAH, BUDAYA SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU PADA SMP NEGERI SE-KECAMATAN KUPANG TENGAH KABUPATEN KUPANG

Disiapkan dan disusun oleh

LIBERATUS WATU  
NIM:8112201028MM

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada Tanggal, 26 Juli 2022  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

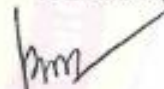
#### Dewan Penguji

Ketua,

Sekretaris,



Dr. Damianus Talok, M.A.  
NIDN: 0812026001



Drs. Alfons Bunga Naen, M.Pd  
NIDN: 0802086301

Anggota:

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



2. Dr. Samuel Igo Leton, S.Pd., M.Pd



3. Dr. Damianus Talok, M.A



Kupang, Juli 2022

Ketua Program Studi,



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

## SERTIFIKASI

Yang Bertanda Tangan Dibawah Ini:

Nama : Liberatus Watu  
Nim : 811221028MM  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan  
Judul Tesis : Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri Se-Kecamatan Kupang Tengah Kabupaten Kupang.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang ataupun pada Universitas lainnya. Karya ini adalah milik saya, oleh karena itu pertanggung jawabannya berada sepenuhnya pada diri saya.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kupang,..... 2022

Penulis

Liberatus Watu

**MOTO**

"Jika Roh Allah yang Maha Kuasa bekerja, jangan pernah berkata, 'Aku tak bisa'".

(Oswald Chambers)

**PERSEMBAHAN:**

Tesis ini kupersembahkan untuk:

Tuhan Yesus dan Bunda Maria.

Kedua Orang tua Saya Bapa Andreas Muga dan Mama Paulina Mogi (Almarhum/a),

Kakak Aloysius, Kakak Yohanes Meka dan Kakak Dominikus Dudhe (Almarhum),

Kakak Yakobus Buku, Klara Sada, Maria Vono, Viktoria Dhiu, Adik Agnes Bhodho,

dan Yoventus Meo

Istri tercinta Rosina Yosefina Welu

Anak Roy Haryanto Bendiktus Muga Watu, Lenny Maryanti Belenzki Mogi Watu,

Elisabeth Maharani Medho Watu, dan Margaretha Claudia Nage Watu.

## ABSTRAK

Tesis ini berjudul: **Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri Se-Kecamatan Kupang Tengah Kabupaten Kupang**; Oleh Libertaus Watu, NIM: 8112201028MM, dibawah bimbingan Dr. Damianus Talok, M.A sebagai pembimbing I dan Drs. Alfons Bunga Naen, M. Pd sebagai pembimbing II.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pengamatan dan wawancara yang menjelaskan bahwa tidak semua guru SMP Negeri se-Kecamatan Kupang Tengah memiliki kemampuan dan keterampilan dalam mengembangkan kreativitas peserta didik. Ada 47 orang guru atau 60% dari 78 guru PNS yang kurang mempersiapkan perencanaan pembelajaran dengan baik. Rumusan dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana persepsi guru tentang manajerial kepala sekolah, supervisi kepala sekolah, budaya sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru pada SMP Negeri Se-Kecamatan Kupang Tengah? 2) Apakah manajerial kepala sekolah, supervisi kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja guru pada SMP Negeri Se-Kecamatan Kupang Tengah?

Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh yakni 78 orang guru PNS se-Kecamatan Kupang Tengah. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan observasi. Teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial.

Hasil analisis deksriptif menunjukkan bahwa variabel manajerial kepala sekolah, supervisi kepala sekolah dan kinerja guru termasuk **kategori baik**, sedangkan budaya sekolah, motivasi kerja termasuk **kategori sangat baik**. Hasil uji parsial variabel manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ), variabel supervisi kepala sekolah ( $X_2$ ), dan variabel budaya sekolah ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru ( $Y$ ), sedangkan variabel Motivasi Kerja ( $X_4$ ) berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja guru ( $Y$ ). Hasil Uji Simultan menunjukkan bahwa secara simultan variabel manajerial kepala sekolah ( $X_1$ ), supervisi kepala sekolah ( $X_2$ ), budaya sekolah ( $X_3$ ), motivasi kerja ( $X_4$ ) secara berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri se-kecamatan Kupang Tengah ( $Y$ ). Hasil uji koefisien determinasi menjelaskan bahwa 72,5 % kinerja guru dipengaruhi atau merupakan kontribusi secara simultan dari variabel manajerial kepala sekolah, supervisi kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja sedangkan sisanya 27,5 % merupakan kontribusi dari variabel yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Saran dalam penelitian ini adalah: perlu adanya peningkatan karakter profesional dan sifat-sifat individu guru yang berdedikasi, pemotivasi, berkreatif dan berkolaborasi yang dapat menciptakan suasana psikologis kelas yang nyaman, iklim pembelajaran yang kondusif (menarik), motivasi dan gairah belajar peserta didik yang tinggi.

**Kata Kunci: Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Motivasi kerja, Kinerja Guru.**

## ABSTRACT

This thesis is entitled: **The Effect of Principal Managerial, Principal Supervision, School Culture and Work Motivation on Teacher Performance at State Junior High Schools in Central Kupang District, Kupang Regency**; By Liberatus Watu, NIM: 8112201028MM, under the guidance of Dr. Damianus Talok, M.A as supervisor I and Drs. Alfons Bunga Naen, M. Pd as supervisor II.

This research was conducted based on observations and interviews which explained that not all public junior high school teachers in the Central Kupang District have the ability and skills to develop students' creativity. There are 47 teachers or 60% of the 78 civil servant teachers who do not prepare lesson plans properly. The formulations in this study are: 1) What are the teacher's perceptions about the principal's managerial, principal supervision, school culture, work motivation and teacher performance at state junior high schools in Central Kupang District? 2) Does the principal's managerial, principal's supervision, school culture and work motivation partially and simultaneously affect teacher performance at State Junior High Schools in Central Kupang District?

The sample in this study used a saturated sample of 78 civil servant teachers throughout the Central Kupang District. Data collection techniques using questionnaires, interviews and observations. The data analysis technique used descriptive statistical analysis and inferential statistical analysis.

The results of the descriptive analysis show that the principal managerial variables, principal supervision and teacher performance are in the good category, while school culture and work motivation are in the very good category. The results of the partial test of the principal managerial variable (X1), the principal's supervision variable (X2), and the school culture variable (X3) have no significant effect on teacher performance (Y), while the Work Motivation variable (X4) has a significant and significant effect on teacher performance. (Y). The results of the Simultaneous Test show that simultaneously the principal managerial variables (X1), principal supervision (X2), school culture (X3), work motivation (X4) have an effect and significantly on the performance of Junior High School teachers in the Central Kupang sub-district (Y) . The results of the coefficient of determination test explain that 72.5% of teacher performance is influenced or is a simultaneous contribution from the principal managerial variables, principal supervision, school culture and work motivation while the remaining 27.5% is the contribution of variables not included in this study.

Suggestions in this study are: it is necessary to increase the professional character and individual traits of dedicated, motivating, creative and collaborative teachers who can create a comfortable class psychological atmosphere, a conducive (interesting) learning climate, high motivation and enthusiasm for learning for students. .

**Keywords: Principal Managerial, Principal Supervision, School Culture, Work Motivation, Teacher Performance.**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, Allah Tritunggal yang telah menolong dan memampukan, sehingga tesis dengan judul “Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kecamatan Kupang Tengah Kabupaten Kupang” dapat diselesaikan dengan baik.

Menyadari begitu banyak kasih, dukungan, bimbingan, serta buah pikiran cemerlang dari banyak pihak, dengan segala kerendahan hati, disampaikan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada:

1. P. Dr. Philipus Tule, SVD, selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang atas kesediaannya menerima penulis melanjutkan studi serta perhatian dan bantuannya selama kuliah;
2. Bapak Jou Sewa Adrianus, SE., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang atas kesediaannya menerima penulis melanjutkan studi serta perhatian dan bantuannya selama kuliah;
3. Bapak Dr. Simon Sia Niha, SE., M. Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan Ibu Dr. Henny A. Manafe, SE., M.M, selaku sekretaris Program Studi Magister Manajemen, yang telah memberikan perhatian selama penulis mengikuti studi;
4. Bapak Dr. Damianus Talok, M.A, selaku pembimbing utama yang penuh kesabaran memberikan petunjuk, motivasi dan arahan;



5. Bapak Drs. Alfons Bunga Naen, M.Pd, selaku pembimbing anggota, yang penuh kesabaran memberikan petunjuk, motivasi, dan arahan;
6. Bapak Dr. Simon Sia Niha, SE., M.Si selaku dosen penguji I dan Bapak Dr. Samuel Igo Leton, S.Pd., M.Pd, selaku dosen penguji II yang telah memberikan saran dan masukan untuk memperbaiki tesis ini;
7. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan kuliah dengan pengetahuan yang begitu berharga;
8. Para pegawai Tata Usaha Program Studi Magister Manajemen yang selalu membantu dalam penyelesaian administrasi dan setia memberikan informasi terkait perkuliahan;
9. Para kepala sekolah SMP Negeri se-Kecamatan Kupang Tengah yang telah mengizinkan peneliti melakukan penelitian, dan memberikan informasi tambahan untuk melengkapi dalam penyempurnaan penelitian ini;
10. Rekan-rekan Angkatan 35 Program Studi Magister Manajemen untuk motivasi dan kebersamaan dalam menyelesaikan pendidikan bersama;
11. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan ini.  
Terima kasih, Tuhan memberkati.

Kupang,.....Juli 2022

P e n u l i s

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SERTIFIKASI.....	iii
MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
ABSRACK.....	v
ABSRACK.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian .....	14
1.3. Tujuan Penelitian .....	15
1.4. Manfaat Penelitian .....	16
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN</b>	
<b>HIPOTESIS.....</b>	<b>18</b>
2.1. Tinjauan Pustaka.....	18
2.1.1. Manajemen Kepala Sekolah.....	18
2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sekolah.....	18
2.1.1.2. Manajemen Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran	20
2.1.1.3. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.....	22
2.1.1.4. Indikator Manajemen Sekolah .....	24

2.1.2. Supervisi Kepala Sekolah .....	30
2.1.2.1. Pengertian Supervisi.....	31
2.1.2.2. Fungsi Supervisi Akademik .....	33
2.1.2.3. Indikator Supervisi Akademik .....	35
2.1.3. Budaya Sekolah.....	38
2.1.3.1. Pengertian Budaya Sekolah.....	39
2.1.3.2. Prinsip Prinsip Pengembangan Budaya Sekolah.....	42
2.1.3.3. Indikator Budaya Sekolah .....	45
2.1.4. Motivasi Kerja.....	47
2.1.4.1. Pengertian Motivasi .....	48
2.1.4.2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	49
2.1.4.3. Indikator Motivasi Kerja .....	51
2.1.5. Kinerja Guru.....	58
2.1.5.1. Pengertian Kinerja Guru .....	58
2.1.5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru .....	60
2.1.5.3. Indikator Kinerja Guru .....	63
2.2. Penelitian Terdahulu .....	68
2.3. Kerangka Berpikir .....	74
2.4. Hipotesis.....	77
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>79</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	79
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	79

3.3. Populasi dan Sampel Penelitian .....	80
3.4. Variabel, Definisi Operasional, Indikator dan Skala Pengukuran ....	81
3.4.1 Variabel .....	81
3.4.2 Definisi Operasional Variabel .....	81
3.4.3 Indikator dan Skala Pengukuran .....	82
3.5. Jenis Data dan Sumber Data .....	83
3.6. Teknik dan Alat Pengumpul Data .....	84
3.6.1 Teknik Pengumpul Data .....	84
3.6.2 Alat Pengumpul Data .....	86
3.7. Uji Instrumen .....	87
3.8. Teknik Analisis Data .....	89
3.8.1. Analisis Deskriptif .....	89
3.8.2. Analisis Statistik Inferensial .....	90
3.8.2.1. Analisis Regresi Linear Berganda .....	90
3.8.2.2. Uji Asumsi Kalsik .....	91
3.8.3. Pengujian Hipotesis .....	94
3.8.3.1 Uji Parsial (Uji t) .....	94
3.8.3.2 Uji Simultan (Uji F) .....	95
3.8.3.3 Koefisien Determinasi .....	96
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>98</b>
4.1 Gambaran Profil SMP Negeri Di Kecamatan Kupang Tengah .....	98
4.2 Karakteristik Responden .....	100

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	100
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Umur .....	102
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	103
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	104
4.3 Hasil Uji Instrumen .....	104
4.4 Analisis Statistik Deskriptif .....	112
4.5 Analisis Statistik Inferensial .....	118
4.5.1 Analisis Regresi Linear Berganda.....	118
4.5.2 Uji Asumsi Klasik.....	121
4.5.2.1 Uji Linearitas.....	121
4.5.2.2 Uji Multikolinearitas.....	122
4.5.2.3 Uji Heteroskedastitas.....	123
4.5.2.4 Uji Normalitas.....	124
4.5.3 Pengujian Hipotesis.....	126
4.5.3.1 Uji Parsial (Uji t).....	126
4.5.3.2 Uji Simultan (Uji F) .....	128
4.5.3.3 Koefisien Determinasi.....	129
4.6. Pembahasan Hasil Penelitian .....	130
4.6.1 Hasil Analisis Dekriptif.....	130
4.6.2 Hasil Analisis Statistik Inferensial.....	133
4.6.2.1 Hasil Uji Hipotesis .....	134
4.6.2.1.1 Hasil Uji Parsial (Uji t) .....	134

4.6.2.1.2 Hasil Uji Simultan (Uji F).....	139
4.6.2.1.3 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	142
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>143</b>
5.1 Kesimpulan .....	143
5.2 Saran.....	145
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>147</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>153</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Guru SMP Negeri di Kecamatan Kupang Tengah .....	5
Tabel 3.1. Variabel, Indikator, Skala Pengukuran dan Item Pernyataan..	82
Tabel 4.1 Data Guru dan Tenaga Pendidik, peserta didik serta sarana prasarana Negeri se-Kecamatan Kupang Tengah.....	99
Tabel 4.2 Karakteristi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	101
Tabel 4.3 Karakteristi Responden Berdasarkan Kelompok Umur .....	102
Tabel 4.4 Karakteristi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	103
Tabel 4.5 Karakteristi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	104
Tabel 4.6 Uji Validitas Manajerial Kepala Sekolah .....	105
Tabel 4.7 Uji Validitas Supervisi Kepala Sekolah .....	106
Tabel 4.8 Uji Validitas Budaya Sekolah .....	107
Tabel 4.9 Uji Validitas Motivasi Kerja .....	109
Tabel 4.10 Uji Validitas Kinerja Guru .....	110
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas .....	111
Tabel 4.12 Deskripsi Variabel Manajerial Kepala Sekolah .....	112
Tabel 4.13 Deskripsi Variabel Supervisis Kepala Sekolah .....	113
Tabel 4.14 Deskripsi Variabel Budaya Sekolah .....	114
Tabel 4.15 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	115
Tabel 4.16 Deskripsi Variabel Kinerja Guru .....	117
Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	118
Tabel 4.18 Hasil Uji Linearitas .....	122

Tabel 4.19 Hasil Uji Multikolinearitas .....	123
Tabel 4.20 Uji Hipotesis Parsial (Uji t) .....	126
Tabel 4.21 Uji Hipotesis Simultan (Uji F) .....	128
Tabel 4.22 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	129



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian .....	77
Gambar 4.1. Gambar Scatterplot Hasil Uji Heterodkedstistas.....	124
Gambar 4.2. Hasil Uji Normalitas Data.....	125