

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU DAN BUDAYA ORGANISASI
DI SEKOLAH DASAR**



TESIS

diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Magister
Pendidikan Guru Sekolah Dasar

Oleh:

Ois Mukhlisin
2307616

**PROGRAM STUDI MAGISTER PENDIDIKAN GURU SEKOLAH DASAR
KAMPUS UPI DI TASIKMALAYA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2025**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU DAN BUDAYA ORGANISASI
DI SEKOLAH DASAR**

Oleh
Ois Mukhlisin

Sebuah Tesis yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Magister Pendidikan Guru
Sekolah Dasar

© Ois Mukhlisin
Universitas Pendidikan Indonesia
Juni 2025

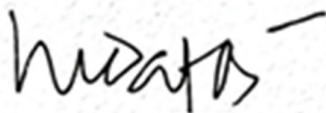
Hak Cipta dilindungi undang-undang.
Tesis ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian,
dengan dicetak ulang, difoto kopi, atau cara lainnya tanpa izin dari penulis.

OIS MUKHLISIN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KINERJA GURU DAN BUDAYA ORGANISASI
DI SEKOLAH DASAR**

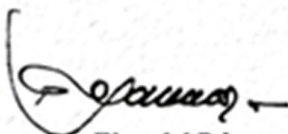
disetujui dan disahkan oleh pembimbing:

Pembimbing I



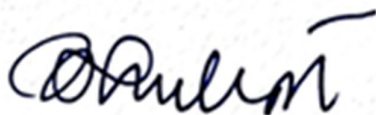
Dr. Syarip Hidayat, S.Pd., M.Pd.
NIP 198007082005011002

Pembimbing II



Dr. Elan, M.Pd.
NIP 197703072008011017

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister PGSD



Dr. Ghullam Hamdu, M.Pd.
NIP 198006222008011004

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dan budaya organisasi di Sekolah Dasar wilayah Kecamatan Sindangkasih, Kabupaten Ciamis. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis AMOS, penelitian ini melibatkan 137 guru dari 27 Sekolah Dasar melalui teknik purposive sampling. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang mencakup tiga variabel utama: gaya kepemimpinan, kinerja guru, dan budaya organisasi. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ($p\text{-value } 0,000 < 0,05$; koefisien pengaruh 0,251), serta terhadap budaya organisasi ($p\text{-value } 0,000 < 0,05$; koefisien pengaruh 0,552). Hal ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif, yang tercermin dari kemampuan dalam mengambil keputusan, memotivasi, berkomunikasi, mengendalikan bawahan, dan menunjukkan tanggung jawab, mampu meningkatkan kinerja guru sekaligus membentuk budaya organisasi yang positif. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif. Oleh karena itu, direkomendasikan agar pihak dinas pendidikan memperkuat program pelatihan kepemimpinan kepala sekolah secara berkelanjutan. Selain itu, penting untuk membangun budaya organisasi yang mendorong profesionalisme, inovasi, dan kerja sama antarstaf sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan dasar di wilayah Kecamatan Sindangkasih.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Budaya Organisasi, Sekolah Dasar.

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of the principal's leadership style on teacher performance and organizational culture in elementary schools in Sindangkasih District, Ciamis Regency. Using a quantitative approach with a survey method and AMOS-based Structural Equation Modeling (SEM) analysis technique, this study involved 137 teachers from 27 elementary schools through a purposive sampling technique. The research instrument was a questionnaire covering three main variables: leadership style, teacher performance, and organizational culture. The results of the hypothesis test indicate that the principal's leadership style has a positive and significant effect on teacher performance ($p\text{-value } 0.000 < 0.05$; influence coefficient 0.251), as well as on organizational culture ($p\text{-value } 0.000 < 0.05$; influence coefficient 0.552). This indicates that an effective leadership style, which is reflected in the ability to make decisions, motivate, communicate, control subordinates, and demonstrate responsibility, can improve teacher performance while forming a positive organizational culture. The implications of this study indicate that the principal has a strategic role in creating a productive and collaborative work environment. Therefore, it is recommended that the education office strengthen its ongoing leadership training program for school principals. Furthermore, it is crucial to build an organizational culture that encourages professionalism, innovation, and collaboration among staff as an effort to improve the quality of basic education in the Sindangkasih District.

Keywords: Principal Leadership Style, Teacher Performance, Organizational Culture, Elementary School.

DAFTAR ISI

Halaman

PERNYATAAN	i
KATA PENGANTAR	ii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN TEORI	
2.1 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	10
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan	10
2.1.2 Pengertian Kepala Sekolah	11
2.1.3 Sekolah Dasar.....	13
2.1.4 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	14
2.2 Kinerja Guru	22
2.2.1 Pengertian Kinerja Guru	22
2.2.2 Aspek Kinerja Guru	25
2.2.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	27
2.2.4 Evaluasi kinerja guru.....	29
2.2.5 Indikator Kinerja	31
2.3 Budaya Organisasi	32
2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi	32
2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi.....	34
2.3.3 Unsur Budaya Organisasi.....	36
2.3.4 Fungsi budaya organisasi di sekolah dasar	41

2.3.5	Indikator Budaya Organisasi.....	42
2.4	Kajian Penelitian Terdahulu	44
2.5	Kerangka Pemikiran.....	47
2.6	Hipotesis	50

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Desain Penelitian	51
3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	52
3.2.1	Lokasi Penelitian.....	52
3.2.2	Waktu Penelitian	52
3.3	Populasi dan Sampel	53
3.3.1	Populasi	53
3.3.2	Sampel.....	54
3.4	Definisi Operasional	55
3.5	Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	56
3.5.1	Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.6	Teknik Analisis Data.....	61
3.6.1	Analisa Data <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	61

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1	Gambaran Umum Profil Penelitian.....	75
4.1.1	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	76
4.1.2	Karakteristik Responden berdasarkan Usia	77
4.1.3	Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan.....	78
4.1.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Statust Kepegawaian	79
4.2	Deskripsi Hasil Analisis Data	79
4.2.1	Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	79
4.2.2	Deskripsi Variabel Kinerja Guru	82
4.2.3	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	86
4.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Dan Budaya Organisasi pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sindangkasih Kab. Ciamis	89
4.3.1	Hasil Pengujian Hipotesis	89

BAB V PEMBAHASAN

5.1	Pembahasan.....	98
5.1.1	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih	98

5.1.2	Kinerja Guru di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih	100
5.1.3	Budaya Organisasi di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih	104
5.1.4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih	108
5.1.5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Budaya Organisasi di Sekolah Dasar yang ada di wilayah Kecamatan Sindangkasih	109

BAB VI SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

6.1	Simpulan	112
6.2	Implikasi	113
6.3	Rekomendasi.....	113
DAFTAR PUSTAKA.....		116

DAFTAR TABEL

2.1	Penelitian Terdahulu	44
3.1	Daftar Populasi.....	53
3.2	Operasionalisasi Variabel.....	55
3.3	Kriteria Penskoran Alternatif Jawaban	56
3.4	Kategori Skala.....	57
3.5	Kisi – Kisi Instrumen Penelitian	63
3.6	Variabel Konstruksi Variabel	65
3.7	Model Persamaan Struktural.....	69
3.8	Model Pengukuran	69
3.9	<i>Goodness Fit Index</i>	73
4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	77
4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	78
4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	79
4.5	Gambaran Umum Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sindangkasih Kabupaten Ciamis	80
4.6	Gambaran Umum Kinerja Guru pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sindangkasih Kabupaten Ciamis.....	83
4.7	Gambaran Umum Budaya Organisasi pada Sekolah Dasar di Kecamatan Sindangkasih Kabupaten Ciamis	87
4.8	Hasil Uji Normalitas	91
4.9	Hasil Uji <i>Multivariate outliers</i>	92
4.10	<i>Computation of degrees of freedom (Default model)</i>	93
4.11	Hasil Uji Validitas.....	93
4.12	Hasil Uji Reliabilitas	94
4.13	Menilai <i>Goodness of Fit</i>	95
4.14	Hasil Uji Hipotesis Penelitian Pengaruh Langsung	96

DAFTAR GAMBAR

2.1	Kerangka Pemikiran.....	49
3.1	Path Diagram.....	68
4.1	Diagram Jalur Model Pengukuran	90
4.2	<i>Goodness of Fit</i>	95

DAFTAR LAMPIRAN

1	Waktu Penelitian	119
2	Kuesioner.....	120
3	Angket Gform.....	123
4	Jawab Gform	124
5	Rekapitulasi Data Kuesioner	128
6	Struktur Model Diagram Path	137
7	Uji Normalitas Data.....	138
8	Uji Outliers Multivariat	139
9	Uji Validitas.....	142
10	Uji Reliabilitas.....	143
11	Uji Hipotesis dan Pengaruh Langsung	144

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, A., Arafat, Y., & Rosani, M. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA. *JIIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(6), 4026–4032. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i6.2129>
- Afriyani, A. (2021). *Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja guru*. Jurnal Pendidikan dan Pengajaran, 15(2), 112–120.
- Andi, A. (2020). *Peningkatan kinerja guru melalui pengembangan profesional berkelanjutan*. Jurnal Pendidikan, 12(2), 115–125.
- Arikunto, S. (2020). *Prosedur penelitian. Suatu pendekatan praktik*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2022). *Prosedur penelitian. Suatu pendekatan praktik*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (2023). *Kamus Besar Bahasa Indonesia* [Daring]. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. <https://kbbi.kemdikbud.go.id>
- Bass, B. M. (2022). *Leadership and performance beyond expectations*. New York. Free Press.
- Brown, A. (2020). *Organizational culture* (4th ed.). New York. Oxford University Press.
- Burns, J. M. (2021). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Depdikbud. (2023). *Kebijakan Pengembangan Profesi Guru Tahun 2023*. Jakarta. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (15th ed.). New Jersey. Pearson.
- Dimiyati, & Mudjiono. (2022). *Belajar dan pembelajaran*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Djafri, N. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, empati dan motivasi terhadap budaya organisasi. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 59. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.105>
- Fullan, M. (2021). *Leading in a culture of change*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Ghozali, I. (2020). *Structural equation modeling. Metode alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gulo, S., Nadeak, B., & Tampubolon, H. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMP Se-Nias Barat. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 14(1), 1–12.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2021). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson.
- Hamalik, O. (2020). *Perencanaan pengajaran berdasarkan pendekatan sistem*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Handayani, E., Lian, B., & Rohana, R. (2020). Kinerja guru ditinjau dari pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 6(1). <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i1.3981>
- Hidayat, S., & Djahiri, K. A. (2022). Menelusuri dunia afektif. Pendidikan nilai dan moral. Bandung. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2023). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Husein, U. (2019). *Metode penelitian bisnis* (Edisi ke-4). Jakarta. Salemba Empat.
- Ismail, M. (2021). Pengaruh lingkungan sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan*, 12(3), 155–165.
- Kadir. (2022). *Statistika terapan. Konsep, contoh, dan analisis data dengan program SPSS/Lisrel dalam penelitian*. Jakarta. RajaGrafindo Persada.
- Kadir. (2019). *Statistika untuk penelitian ilmu-ilmu sosial*. Jakarta. RajaGrafindo Persada.
- Kadir. (2022). *Statistika terapan untuk penelitian*. Jakarta. RajaGrafindo Persada.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 16 Tahun 2022 tentang Standar Proses*. <https://jdih.kemdikbud.go.id>
- Mulyasa, E. (2022). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2021). *Pengembangan kinerja guru dalam peningkatan mutu pembelajaran*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Nikmat, A. (2022). *Teori dan praktik kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta. Penerbit Andi.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human*

resource management. New York. McGraw-Hill Education.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership. Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA. Sage Publications.

Pratama, A. (2022). Hubungan antara kesejahteraan guru dengan kinerja. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 10(1), 45–55.

Purwanto. (2021). *Evaluasi pendidikan*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.

Rifa', A. A., Kunci, K., Transformasional, K., Kerja, B., & Guru, K. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya kerja terhadap peningkatan kinerja guru. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 4(1), 159–166.

Robbins, S. P. (2020). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (17th ed.). Harlow. Pearson Education.

Schein, E. H. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ. John Wiley & Sons.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2021). *Research methods for business. A skill building approach* (7th ed.). West Sussex. Wiley.

Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.

Sugiyono. (2020). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D* (edisi ke-2). Bandung. Alfabeta.

Suliyanto. (2021). *Ekonometrika. Teori dan aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta. Andi.

Suryani, N., & Hendrayana, A. (2022). *Metodologi penelitian pendidikan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.