

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN MORALIS DAN BUDAYA  
ORGANISASI *ADHOCRACY* TERHADAP KINERJA  
GURU SEKOLAH DASAR NEGERI  
KECAMATAN LUBUK BASUNG**

**Tesis**

*Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan  
dalam mendapatkan gelar Magister Pendidikan*



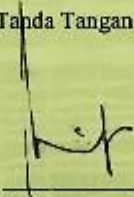
**OLEH:  
IRAWATI  
NIM: 22147021**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2023**

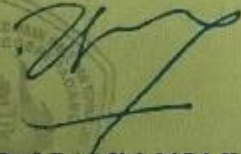
PERSETUJUAN AKHIR TESIS

---

Nama Mahasiswa : Irawati  
NIM : 22147021

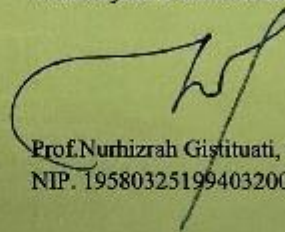
Nama	Tanda Tangan	Tanggal
Dr. Yahya, M. Pd Pembimbing		28 Agustus 2023

Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan



Prof. Dr. Afdal, M.Pd.,Kons.  
NIP.198505052008121002

Koordinator Program Studi  
Pascasarjana Administrasi Pendidikan

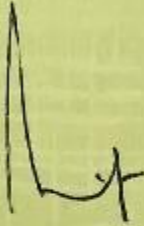



Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed  
NIP. 195803251994032002

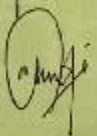
**PERSETUJUAN KOMISI  
UJIAN TESIS MAGISTER PENDIDIKAN**

---

No	Nama	Tanda Tangan
----	------	--------------

1.	Dr. Yahya, M. Pd (Ketua)	 _____
----	-----------------------------	---

2.	Dr. Rifma, M.Pd. (Anggota)	 _____
----	-------------------------------	--

3.	Dr. Anisah, M.Pd. (Anggota)	 _____
----	--------------------------------	--

Mahasiswa :

Nama : Irawati  
NIM : 22147021  
Tanggal Ujian : 26 Agustus 2023

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis saya yang berjudul:

### **KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN MORALIS DAN BUDAYA ORGANISASI *ADHOCRACY* TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH DASAR NEGERI KECAMATAN LUBUK BASUNG**

Tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi lain dan tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Apabila dikemudian hari saya terbukti melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya, gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Padang, 28 Agustus 2023  
Yang memberi pernyataan,



Irawati  
NIM. 22147021

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti persembahkan kehadiran Allah SWT yang selalu memberikan limpahan rahmat dan hidayahnya kepada kita semua. Shalawat teriring salam tak lupa kita curahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW. Tesis ini mengambil judul “Kontribusi Kepemimpinan Moral dan Budaya Organisasi *Adhocracy* Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Lubuk Basung”. Peneliti menyadari tanpa adanya bantuan baik moril dan materi dari berbagai pihak maka penelitian tesis ini tidak akan terwujud, karena itu pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Dr. Yahya, M.Pd selaku pembimbing telah bersedia memberikan bimbingan, masukan, saran-saran dan koreksi serta ketelitian dan kesabaran sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Peneliti menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tak akan terwujud tanpa dukungan dari berbagai pihak, yakni:

1. Dr. Rifma ,M.Pd, selaku penguji 1 yang telah menyumbangkan pikiran saran, dan masukan untuk kesempurnaan tesis ini.
2. Dr. Anisah, M.Pd, selaku penguji 2 yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penyempurnaan tesis ini.
3. Prof. Dr. Nurhizrah Gistituati, M.Ed selaku Koordinator Program Studi Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
4. Prof. Dr. Afdal, M.Pd., Kons, selaku Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
5. Prof. Ganefri, Ph.D. selaku Rektor Universitas Negeri Padang.
6. Kedua Orang Tua yang telah merawat dan membesarkan tanpa mengharapkan balas jasa, semoga diampuni semua dosanya, dilapangkan kuburnya.
7. Suami tercinta Muhammad Asri, S.Pd.,M.Pd yang selalu memberikan support dalam bentuk apapun.

8. Buah hati tersayang, Rahmatul Huda Asra dan Rahmatul Fitra Asra, dengan penuh pengertian memberikan do'a dan semangat.
9. Uda, Uni dan Adik-adik, yang penulis sayangi, atas bantuan moril dan materilnya.
10. Rekan-rekan Kepala SD Negeri se-Kecamatan Lubuk Basung, majelis guru dan pegawai SDN 04 Sikabu, atas masukkan serta doanya.
11. Kepada Rekan-rekan mahasiswa RPL Pascasarjana program studi Administrasi Pendidikan.

Akhirnya, semoga segala bantuan yang telah Bapak/ Ibu berikan menjadi amal ibadah disisi Allah SWT dan agar tesis ini bermanfaat dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Aamiin Ya Robbal Alamiin.

Lubuk Basung, Agustus 2023

Penulis,

Irawati  
NIM: 22147021

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman pengesahan .....	ii
Halaman Persetujuan Komisi Ujian Tesis .....	iii
Pernyataan Keaslian Tesis .....	iv
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
Abstract .....	xii
Abstrak .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Pembatasan Masalah .....	11
D. Rumusan Masalah.....	12
E. Tujuan Penelitian .....	12
F. Manfaat Penelitian .....	14
G. Kebaharuan dan Orisinalitas Penelitian.....	15
H. Definisi Operasional .....	15
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>17</b>
A. Kajian Teori .....	17
1. Kinerja .....	17
a. Pengertian Kinerja.....	17
b. Pentingnya Kinerja.....	19
c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja.....	19
d. Tugas Guru di Sekolah Dasar .....	22
2. Kepemimpinan Moral .....	28
a. Pengertian Kepemimpinan .....	28

b. Gaya Kepemimpinan.....	31
3. Budaya Organisasi <i>Adhocracy</i> .....	39
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	39
b. Pengertian Budaya Organisasi <i>Adhocracy</i> .....	41
c. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi <i>Adhocracy</i> .....	42
d. Dimensi/Karakteristik Budaya Organisasi dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi .....	45
e. Indikator Budaya Organisasi <i>Adhocracy</i> .....	49
B. Penelitian yang Relevan .....	52
C. Kerangka Konseptual .....	53
D. Hipotesis Penelitian.....	57
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	58
A. Jenis Penelitian.....	58
B. Populasi dan dan Sampel .....	58
1. Populasi Penelitian .....	58
2. Sampel Penelitian.....	59
C. Instrumen Penelitian.....	62
1. Skala Pengukuran.....	62
2. Peyusunan Instrumen .....	63
D. Uji Coba Instrumen .....	65
E. Pengumpulan Data .....	66
F. Analisis Data .....	66
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	69
A. Deskripsi Data.....	69
B. Uji Persyaratan Analissis .....	75
C. Pengujian Hipotesis.....	78
D. Pembahasan.....	86
E. Keterbatasan Penelitian .....	90
BAB V SIMPULAN .....	93
A. Kesimpulan .....	93
B. Saran .....	94



C. Implikasi .....	95
DAFTAR PUSTAKA .....	97

## DAFTAR TABEL

2.1	Indikator Kinerja Guru .....	28
2.1	Indikator Kepemimpinan Moralitas .....	38
2.3	Indikator Budaya Organisasi <i>Adhocracy</i> .....	51
3.1	Sebaran Populasi Penelitian Menurut Sekolah Dasar Negeri berdasarkan umur .....	59
3.2	Perhitungan Sampel Berdasarkan Starata .....	61
3.3	Sebaran Jumlah Sampel Berdasarkan Starata .....	62
3.4	Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	64
3.5	Sebaran Butir pernyataan yang Gugur .....	66
3.6	Rentang Persentase Kategori Ketercapaian Variabel .....	67
4.1	Perhitungan Statistik Dasar Y, X1 dan X2 .....	69
4.2	Rekapitulasi data penelitian setiap indikator Kinerja Guru (Y).....	71
4.3	Rekapitulasi data penelitian setiap indikator Kepemimpinan Moralitas (X 1) .....	72
4.4	Rekapitulasi data penelitian setiap indikator Budaya Organisasi <i>Adhocracy</i> (X 2) .....	74
4.5	Hasil Uji Normalitas X 1, X 2 dan Y .....	76
4.6	Pemeriksaan Homogenitas Variabel X 1, X 2 dan Y .....	77
4.7	Koefisien Korelasi antar variabel bebas X 1, X 2 dan Y .....	78
4.8	Korelasi Kepemimpinan Moralitas (X1) terhadap Kinerja Guru (Y)	79
4.9	Uji Keberartian Regresi X1 terhadap Y .....	79
4.10	Uji Koefisien Persamaan Regresi X1 terhadap Y .....	80
4.11	Korelasi Budaya Organisasi <i>Adhocracy</i> terhadap Kinerja Guru (Y)	81
4.12	Uji Keberartian Regresi X2 terhadap Y .....	82
4.13	Uji Koefisiensi Persamaan Regresi X2 terhadap Y .....	82
4.14	Korelasi antara variabel X1, X2, dan Y .....	83
4.15	Pemeriksaan Keberartian Persamaan Regresi Y, X1, dan X2 .....	84
4.16	Pengujian Koefisien Persamaan Regresi .....	84

## **DAFTAR GAMBAR**

2.1	Kerangka Berpikir .....	56
4.1	Histogram Skor Variabel Kinerja Guru (Y) .....	70
4.2	Histogram Skor Variabel Kepemimpinan Moralitas (X1) .....	72
4.3	Histogram Skor Variabel Budaya Organisasi Adhocracy (X2) .....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Angket Uji Coba Penelitian .....
2. Analisis Uji Coba Angket Penelitian .....
3. Hasil Uji Coba Angket Penelitian .....
4. Angket penelitian .....
5. Tabulasi Data .....
6. Rekapitulasi Data Penelitian .....
7. Deskripsi data.....
8. Uji Persyaratan Hipotesis .....
9. Uji Hipotesis.....
10. Surat Penelitian .....

## ABSTRACT

**Irawati**,2023. Contribution of Moralism Leadership and Adhocracy Organizational Culture to the Performance of Public Elementary School Teachers in Lubuk Basung District. Thesis. Padang State University Postgraduate Program.

The phenomena found show that the performance of public elementary school teachers in the Lubuk Basung sub-district is still relatively low. Researchers suspect that moralism leadership and adhocracy organizational culture influence the performance of public elementary school teachers in Lubuk Basung District. Therefore, research was conducted to test the truth. This study aims to reveal whether the two factors of moralism leadership and adhocracy organizational culture contribute to the performance of public elementary school teachers in Lubuk Basung District. The hypotheses put forward in this study are: 1) Moralism leadership contributes to teacher performance, 2) Adhocracy organizational culture contributes to teacher performance and 3) Moralism leadership and adhocracy organizational culture jointly contribute to teacher performance. The study population was 300 public elementary school teachers in Lubuk Basung District. Sampling used a stratified proportional random sampling technique. The selected sample was 90 people. To test the hypothesis used analysis of correlation and regression techniques. Data collection uses a questionnaire that has been tested for validity and reliability. The results of data analysis show that: 1) Moralism leadership contributes 22.1% to teacher performance, 2) Adhocracy organizational culture contributes 19.7% to teacher performance and 3) Moralism leadership and adhocracy organizational culture together contribute 31, 9% on teacher performance. The level of score achievement for these three variables (teacher performance, moralism leadership and adhocracy organizational culture) is in the good category. The results of this study indicate that moralism leadership and adhocracy organizational culture are two factors that need to be applied by school principals to improve the performance of public elementary school teachers in Lubuk Basung District.

**Keywords:** Moralism Leadership, Adhocracy Organizational Culture and Teacher Performance

## ABSTRAK

**Irawati, 2023. Kontribusi Kepemimpinan Moralitas dan Budaya Organisasi *Adhocracy* terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lubuk Basung. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.**

Fenomena yang ditemukan menunjukkan bahwa kinerja guru sekolah dasar negeri di kecamatan Lubuk Basung ini relatif masih rendah. Peneliti menduga bahwa kepemimpinan moralitas dan budaya organisasi *adhocracy* mempengaruhi kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Lubuk Basung. Oleh sebab itu diadakan penelitian untuk menguji kebenarannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan apakah kedua faktor kepemimpinan moralitas dan budaya organisasi *adhocracy* berkontribusi terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Lubuk Basung. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: 1) Kepemimpinan moralitas berkontribusi terhadap kinerja guru, 2) Budaya organisasi *adhocracy* berkontribusi terhadap kinerja guru dan 3) Kepemimpinan moralitas dan budaya organisasi *adhocracy* secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja guru. Populasi penelitian adalah 300 orang guru sekolah dasar negeri Kecamatan Lubuk Basung. Penarikan sampel menggunakan teknik *stratified proportional random sampling*. Sampel yang terpilih sebanyak 90 orang. Untuk menguji hipotesis digunakan analisis teknik korelasi dan regresi. Pengumpulan data menggunakan angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil analisis data menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan moralitas berkontribusi sebesar 22,1% terhadap kinerja guru, 2) Budaya organisasi *adhocracy* berkontribusi 19,7% terhadap kinerja guru dan 3) Kepemimpinan moralitas dan budaya organisasi *adhocracy* bersama-sama berkontribusi secara sebesar 31,9% terhadap kinerja guru. Tingkat ketercapaian skor untuk ketiga variabel ini (kinerja guru, Kepemimpinan moralitas dan budaya organisasi *adhocracy*) berada pada kategori baik. Hasil Penelitian ini menunjukkan, bahwa Kepemimpinan moralitas dan budaya organisasi *adhocracy* merupakan dua faktor yang perlu diterapkan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Lubuk Basung.

Kata Kunci : Kepemimpinan Moralitas, Budaya Organisasi *Adhocracy* dan Kinerja Guru

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Permasalahan pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia saat ini adalah tentang mutu pendidikan. Pemerintah telah berusaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan, antara lain; perbaikan sarana dan prasarana, penyempurnaan dan perbaikan kurikulum, dan pelatihan guru untuk serta meningkatkan kesejahteraan guru. Pelaksanaan Lokakarya, Workshop dan seminar juga turut andil didalam meningkatkan mutu pendidikan.

Sebagai lembaga pendidikan formal sekolah menjalankan fungsi pendidikan berdasarkan asas-asas tanggungjawab yang meliputi :a) Tanggung jawab formal kelembagaan sesuai dengan fungsi dan tujuan yang ditetapkan menurut ketentuan—ketentuan yang berlaku, dalam hal ini undang—undang pendidikan; UUSPN Nomor 20 Tahun 2003 yang telah mengaturnya. b) Tanggung jawab keilmuan berdasarkan bentuk, isi tujuan dan tingkat pendidikan yang dipercayakan kepadanya oleh masyarakat dan bangsa. c) Tanggung jawab fungsional, ialah tanggung jawab professional pengelola dan pelaksana pendidikan yang menerima ketepatan ini berdasarkan ketentuan ketentuan jabatannya. Tanggungjawab ini merupakan pelimpahan dan kepercayaan orang tua /masyarakat kepada sekolah. Guru memegang peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan,

mengemban tugas-tugas *social cultural* yang berfungsi mempersiapkan generasi muda, sesuai dengan cita-cita bangsa.

Dalam pelaksanaan tugas guru dituntut memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja dapat diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja (Saifullah, 2019). Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang diharapkan dari seorang guru. Hasil kerja guru merupakan suatu keadaan atau proses yang memungkinkan diperolehnya hasil yang lebih baik dalam mencapai tujuan dari lembaga pendidikan itu sendiri.

(Harry et.al & Sugiarti, 2022) menyatakan bahwa kinerja guru erat kaitannya dengan kegiatan pembelajaran yang mereka lakukan. Secara umum bisa dikatakan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru antara lain motivasi, emosi positif, emosi negatif, tanggung jawab terhadap tugas, disiplin dalam menyelesaikan tugas, kepedulian terhadap anak didik dan kepuasan kerja. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, mekanisme evaluasi dan supervisi, fasilitas teknologi informasi dan komunikasi serta fasilitas yang ada dilingkungan sekolah seperti air bersih, sanitasi, listrik, dan kondisi gedung sekolah.

Kinerja guru yang optimal merupakan sebuah harapan dari segenap pemakai jasa sekolah sebagai pelayan pendidikan bagi masyarakat luas. Kinerja guru merupakan salah satu indikator dari kinerja sekolah sebagai lembaga pendidikan. Hal sesuai dengan apa yang dikemukakan



Lailatussaadah, (2015) bahwa Kinerja guru yang baik akan memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan pendidikan nasional, untuk itu selaku pengajar guru dituntut melaksanakan tugasnya dengan bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran.

Dalam hal ini kinerja guru merupakan kinerja yang berkaitan dengan tugasnya dalam proses pembelajaran siswa. Kinerja pembelajaran dapat mengandung arti perubahan proses pembelajaran, penambahan masukan dalam proses pembelajaran (dengan menggunakan berbagai macam sumber belajar), peningkatan intensitas interaksi peserta didik dengan sumber belajar, atau gabungan ketiganya dalam kegiatan pembelajaran sehingga menghasilkan mutu yang lebih baik. Kinerja kerja guru yang optimal tidaklah mudah diperoleh karena diyakini banyak faktor yang mempengaruhinya baik secara internal maupun eksternal.

Atas pertimbangan di atas, pengelolaan proses belajar-mengajar tidak mungkin dapat berjalan dengan baik tanpa didukung oleh kinerja guru yang baik. Jadi kinerja seorang guru sangat penting dalam proses pendidikan siswa, sebab berhubungan dengan prestasi kerja atau hasil yang dicapainya dalam pelaksanaan tugas. Dalam pelaksanaan proses belajar-mengajar kinerja guru tentu berhubungan dengan bagaimana merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan menindak lanjuti pembelajaran.

Kenyataan di lapangan berdasarkan survei awal yang dilakukan pada beberapa sekolah dasar negeri di Kecamatan Lubuk Basung, kinerja sebagian guru terkesan belum memuaskan ditandai dengan belum semuanya guru

merencanakan pembelajaran seperti program tahunan, semester, silabus maupun rencana pembelajaran. Masih ada kecenderungan guru menggunakan perencanaan pembelajaran yang disusun tahun lampau, tetapi kurang direvisi sesuai dengan kebutuhan sekarang. Ada juga anggapan guru bahwa perencanaan pembelajaran merupakan hal yang tidak penting, tetapi yang lebih penting adalah mengajar. Pada hal diketahui bahwa tanpa adanya perencanaan yang matang, maka pelaksanaan pembelajaran tentu akan terganggu.

Masih terdapat guru yang kurang disiplin baik waktu masuk maupun pulang. Bahkan masih ada guru yang meninggalkan ruang kelas di saat jam pelajaran masih berlangsung. Pengelolaan kelas belum tertata dengan baik guna mendukung pembelajaran. Di samping itu metode dan media pembelajaran belum digunakan secara bervariasi, penggunaan media pembelajaran yang sangat minim.

Evaluasi pembelajaran belum pula terlaksana dengan baik. Hal ini ditandai dengan penyusunan soal yang belum memenuhi standar karena perencanaan yang kurang baik. Kecenderungan pembuatan soal mendahului kisi-kisi soal. Masih ada guru yang kurang melakukan analisis hasil evaluasi, adanya kecenderungan sebagian guru membuat analisis hasil evaluasi sebagai bahan untuk kenaikan pangkat, padahal hal analisis ini sangat diperlukan dalam melakukan program tindak lanjut.

Di samping itu guru juga kurang mau melakukan program tindak lanjut baik berupa pengayaan maupun remedial. Beberapa guru tidak

memperdulikan siswa yang lambat belajar tanpa berusaha memberikan program remedial. Begitu juga pengembangan diri siswa kurang diperhatikan dengan alasan bahwa fasilitas kurang, waktu tidak cukup dan banyak alasan lainnya.

Apabila fenomena di atas dibiarkan begitu saja, maka hal itu tentu akan mempengaruhi mutu pendidikan. Fenomena rendahnya kinerja guru tersebut tentu tidak akan terjadi dengan sendirinya tanpa pengaruh dari berbagai faktor baik dari luar maupun dari dalam diri guru tersebut.

Menurut Supriadi (2016) dalam penelitiannya mengatakan :

“Kemampuan seorang Kepala madrasah dalam memimpin sangat berpengaruh dalam meningkatkan kerja guru maupun meningkatkan dan menciptakan proses pembelajaran yang tepat guna (efektif) dan tepat sasaran. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah akan berpengaruh pada proses penciptaan kenyamanan, ketertiban proses pembelajaran, terutama pada disiplin kerja guru dan kinerja guru”.

Dalam mengelola organisasi sekolah, seorang kepala sekolah bisa menggunakan berbagai gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi kinerja guru. Dapun gaya kepemimpinan itu menurut Ekasari L.D (2017) dalam penelitiannya menyatakan ada empat macam yaitu : Gaya Kepemimpinan, Karismatik, Gaya Kepemimpinan, Diplomatis, Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya Kepemimpinan Moral.

Selanjutnya Ekasari L.D (2017) dalam penelitiannya juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan moralis (X4) sebesar 0.468 menunjukkan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan moralis terhadap kinerja pengusaha. Artinya gaya kepemimpinan moralis meningkatkan kinerja pengusaha.

Selain itu Rahmawati et.al.(2023) mengatakan Budaya organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja guru. (Alfitri Rijanto et al..2018) mengatakan terdapat empat dimensi dalam budaya organisasi yaitu *clan culture*, *adhocracy culture*, *market culture*, dan *hierarchy culture*. Dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa budaya organisasi *adhocracy* mempengaruhi kinerja sebanyak 4,415% dalam kategori sangat baik. Artinya budaya organisasi *adhocracy* dapat mempengaruhi dan berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

## **B. Identifikasi Masalah**

Upaya untuk meningkatkan kinerja guru menjadi profesional dan berkualitas tinggi, salah satu unsur penting adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan pemimpin pembelajaran di sekolah yang ia pimpin, maka kepala sekolah harus bisa menyediakan banyak waktu dan pikirannya dalam pengembangan guru. Apabila guru telah mendapatkan perhatian yang lebih dalam proses pengembangan profesinya maka akan meningkatkan kinerjanya. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran melakukan upaya memimpin guru-guru agar proses pembelajaran lebih baik, sehingga dapat memperbaiki hasil belajar peserta didik (Susanto, 2016). Dalam hal ini menurut (Mubarak & Santoso, 2020) Hasil kajian dari Emmanouil diungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan mediator yang membangkitkan inspirasi, motivasi, dukungan dan bimbingan sehingga dapat memaksimalkan segala potensi guru dan tercapainya peningkatan mutu sekolah.

Kemudian (Mubarak & Santoso, 2020) dalam Jurnalnya mengatakan hasil kajian serupa yang dilakukan M. Nur Hasan menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Sebelumnya telah dikemukakan bahwa ketercapainya tujuan pendidikan tidak terlepas dari kinerja guru. Dengan mengetahuinya upaya peningkatan kinerja guru dapat diprogramkan. (Diva Zelina Fitri, 2020) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru sangat kompleks, baik yang bersifat internal yang melekat dalam individu itu sendiri maupun yang bersifat eksternal dari lingkungan atau situasi.

Damayanti (2020) mengemukakan bahwa Faktor yang mempengaruhi kinerja individu terdiri dari faktor intrinsik, yaitu faktor yang berasal dari individu sendiri dan faktor ekstrinsik, yaitu faktor di luar yang bersangkutan. Faktor intrinsik yaitu berkaitan dengan sikap, minat, intelegensi dan kepribadian. Sedangkan faktor ekstrinsik yaitu sarana dan prasarana, intensif dan kompensasi, suasana kerja dan lingkungan kerja.

Wasito dalam Utami (2021) mengatakan Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru ada faktor internal dan eksternal. Faktor internal kinerja guru adalah faktor yang datang dari dalam diri guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya, contohnya kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi menjadi guru, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga .

Dari uraian di atas, diketahui ada beberapa faktor yang diperkirakan berkontribusi terhadap kinerja guru di antaranya: pengetahuan dan

keterampilan, kerjasama, gaya kepemimpinan, komitmen, supervisi, sikap, motivasi, Budaya Organisasi, gaji, sarana dan prasarana.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan cara-cara yang dilakukan kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan semua warga sekolah dan pihak lain yang terkait untuk ikut serta dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah perlu memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mempengaruhi guru agar kinerja guru juga akan semakin baik.

Supervisi merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk pembinaan pelaksanaan tugas guru. Kesulitan yang dialami oleh guru di sekolah sehubungan dengan pelaksanaan tugas dapat dibantu dengan adanya supervisi. Adanya bantuan yang diberikan diharapkan akan meningkatkan kinerja guru. Uraian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Endrizal, dkk (2019) bahwa: “Supervisi adalah kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan proses dan prestasi pendidikan atau bantuan yang diberikan kepada guru dan seluruh staf untuk mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik.”. Begitu juga dengan pendapat Abdillah, dkk (2022) menyatakan bahwa: “pentingnya supervisi dilakukan guna untuk membantu para guru mengatasi kendala dan masalah yang ada dalam proses pembelajaran yang diterapkan oleh guru dikelas”. Fenomena supervisi di sekolah memperlihatkan masih adanya kepala sekolah yang kurang melakukan supervisi terhadap pelaksanaan tugas guru. Program supervisi

yang telah dibuat terkadang tidak dilaksanakan sesuai jadwal sehingga pelaksanaannya juga kurang optimal..

Motivasi merupakan dorongan atau keinginan yang terdapat dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu dalam mencapai keinginan. Jika seseorang memiliki motivasi tinggi, pelaksanaan tugas akan semakin baik. Demikian juga guru apabila motivasi dalam menjalankan tugas tinggi, maka kinerja akan semakin baik. Bahri (2022) menjelaskan bahwa Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhankebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri. Motivasi adalah suatu pernyataan yang kompleks dalam suatu organisasi, yang mendorong tingkah laku terhadap pekerjaan. Fenomena di sekolah motivasi sebagian guru terkesan masih rendah. Hal ini ditandai dengan adanya guru yang kurang semangat melakukan tugas, kurangnya kemauan untuk meningkatkan pengetahuan, kurangnya minat baca, bekerja kurang disiplin dan keinginan untuk melakukan inovasi masih kurang.

Sementara itu Bates dalam Hartanto (2012) mendefinisikan budaya organisasi sebagai serangkaian struktur pengetahuan yang kompleks yang digunakan anggota organisasi untuk melakukan tugas dan berperilaku sosial. Sedangkan Schwartz dan Davis dalam Hartanto (2012) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola keyakinan dan harapan yang dianut bersama

oleh anggota organisasi. Keyakinan dan harapan ini menghasilkan norma yang dapat membentuk perilaku individu dan kelompok di organisasi.

Norma organisasi adalah keyakinan anggota tentang perilaku yang diperlukan agar 'cocok' dan memenuhi harapan organisasi. Ouchi dalam Hartanto (2012) mengatakan bahwa, salah satu karakteristik budaya organisasi adalah didasarkan pada budaya dan melakukan kontrol melalui sosialisasi individu dan penciptaan kesamaan nilai dan keyakinan. Budaya yang berorientasi dan cocok untuk proses pembelajaran dimana budaya ini sering dilakukan dan bisa menyebabkan perubahan dalam peran dan tugas guru. Budaya akan menunjukkan efisiensi hasil kerja yang signifikan, namun hanya dalam kondisi-kondisi tertentu. Sutrisno dalam Pebriantina (2013)

Sedangkan Sutrisno (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Smircich dalam Furqan (2022) menjelaskan budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan yang dimiliki bersama memberikan beberapa fungsi penting. Budaya organisasi merupakan suatu pandangan dan perilaku guru-guru, dan pegawai sekolah yang kondusif untuk mendukung terselenggaranya kegiatan belajar-mengajar. Suasana dalam keadaan tenang, hubungan yang sangat bersahabat tampak menonjol di antara para penghuninya. Fenomena yang ditemui menunjukkan bahwa masih ada sekolah yang memiliki budaya



organisasi yang kurang baik. Hal ini ditandai dengan masih adanya kepala sekolah yang, kurang keakraban dengan guru dan personil lainnya, guru kurang dekat dengan siswa, begitu juga sebaliknya. Di samping itu masih banyak guru yang mendahulukan kepentingan pribadi dari pada kepentingan bersama. Suasana sekolah kurang menyenangkan sehingga kegairahan guru mengajar dan siswa belajar kurang. Begitu juga dengan lingkungan kurang mendukung sebab sekolah kurang melibatkan masyarakat dalam pengelolaan sekolah. Kurangnya keterlibatan masyarakat akan menyebabkan berkurangnya perhatian dan harapan akan keberadaan sekolah.

Gaji merupakan imbalan yang diterima seseorang dari usaha atau pekerjaan yang dilakukan. Gaji merupakan harapan seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Begitu juga gaji guru di sekolah, gaji yang diperolehnya merupakan sebuah harapan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Gaji yang mencukupi dan dapat mensejahterakan hidup guru diduga akan dapat meningkatkan kinerjanya.

### **C. Pembatasan Masalah**

Identifikasi masalah yang dikemukakan di atas memperlihatkan sejumlah faktor yang diduga berpengaruh dan ikut berkontribusi terhadap kinerja guru. Penelitian ini tidak mungkin melibatkan seluruhnya, tetapi perlu dibatasi pada dua faktor yang diduga berkontribusi terhadap kinerja guru yaitu Kepemimpinan moralis dan budaya organisasi *adhocracy*. Pemilihan kedua faktor ini didasari oleh besarnya tuntutan kepada guru untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini tidak terlepas dari perlunya

kepemimpinan moralis dan budaya organisasi *adhocracy* yang baik untuk meningkatkan kinerja guru. Dengan adanya kepemimpinan moralis diharapkan guru akan merasa senang dan bersemangat dalam melaksanakan tugas karena seorang pemimpin moralis sangat menghargai bawahannya. Dengan adanya kepemimpinan moralis diperkirakan bisa mengajak guru melaksanakan tugas dengan kemauan sendiri.

Sesuai dengan yang sebutkan oleh Manalu (2023) Kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah.

Begitu juga dengan adanya budaya organisasi *adhocracy* yang baik, bisa membuat guru semakin meningkatkan pelaksanaan tugasnya ke arah yang lebih baik. Hal ini disebabkan bahwa budaya organisasi *adhocracy* berhubungan dengan situasi sekolah dan lingkungan dalam keadaan aman, damai menyenangkan serta hubungan yang akrab, penuh pengertian, dan rasa kekeluargaan di antara warga sekolah.

#### **D. Rumusan Masalah.**

Seperti telah diuraikan dalam latar belakang maka rumusan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah :

1. Seberapa tinggi kinerja guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Lubuk Basung?
2. Seberapa baik kepemimpinan Moralisis pada Sekolah Dasar Kecamatan Lubuk Basung?

3. Seberapa tinggi Budaya Organisasi *adhocracy* guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Lubuk Basung?
4. Apakah Kepemimpinan *Moralis* berkontribusi terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lubuk Basung?
5. Apakah Budaya Organisasi *adhocracy* berkontribusi terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lubuk Basung?
6. Apakah Kepemimpinan *Moralis* dan Budaya Organisasi *adhocracy* secara bersama-sama berkontribusi terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lubuk Basung?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan:

1. Tinggi kinerja guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Lubuk Basung?
2. Kepemimpinan *Moralis* pada Sekolah Dasar Kecamatan Lubuk Basung?
3. Tinggi Budaya Organisasi *adhocracy* guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Lubuk Basung?
4. Kontribusi kepemimpinan *moralis* terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lubuk Basung.
5. Kontribusi budaya organisasi *adhocracy* terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lubuk Basung

6. Kontribusi kepemimpinan *moralis* dan Budaya Organisasi *adhocracy* secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lubuk Basung.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat bermanfaat bagi:

1. Guru-guru sekolah dasar negeri sebagai bahan masukan dalam meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan pendidikan tercapai lebih efektif dan efisien.
2. Kepala-kepala sekolah dasar sebagai dasar pemikiran dan bahan pertimbangan dalam upaya pembinaan kinerja guru-gurunya.
3. Pengawas Sekolah sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam upaya peningkatan dan pembinaan kinerja guru-gurunya.
4. Koordinator Unit Kerja Non Struktural Kecamatan Lubuk Basung sebagai bahan masukan bagaimana kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lubuk Basung dan bagaimana langkah meningkatkan kinerja guru.
5. Pembaca sebagai masukan tambahan dalam mengenal kinerja guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
6. Peneliti lain sebagai bahan informasi awal dalam melakukan penelitian selanjutnya tentang kinerja guru.
7. Peneliti sendiri sebagai pengalaman dan pengetahuan bagaimana kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Lubuk Basung serta bagaimana upaya peningkatannya.

## **G. Kebaharuan dan Orisinalitas Penelitian**

Dari beberapa penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru yang penulis baca pada umumnya menggambarkan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara umum, Namun dalam penelitian yang penulis lakukan ini, penulis lebih mefokuskan pada kepemimpinan Moral dan budaya organisasi *Adhocracy*. Karena pada penelitian-penelitian terdahulu belum ada yang membahas penelitian yang sama dengan ini. Kebaharuan di sini adalah nantinya penelitian ini tidak mengkaji gaya kepemimpinan kepala secara umum tapi meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah secara khusus yaitu kepemimpinan moralis. Selain itu kebaharuan dalam penelian ini juga teletak pada variabel X2 yaitu budaya organisasi *adhocracy*. Pada penelitian terdahulu yang pernah penulis baca, umumnya mengkaji pengaruh budaya organisasi secara umum.

## **H. Definisi Operasional**

### **1. Kinerja Guru Sekolah Dasar**

Dalam penelitian ini kinerja guru merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya. Dalam hal ini kinerja guru sekolah dasar diukur berdasarkan hasil yang dicapai sehubungan dengan pelaksanaan tugas guru dalam pembelajaran. Adapun yang dijadikan sebagai indikator yaitu: merencanakan pembelajaran, melaksanakan

pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran dan melakukan tindak lanjut pembelajaran

## 2. Kepemimpinan Moral

Kepemimpinan moral adalah gaya kepemimpinan yang paling menghargai bawahannya. Pemimpin bergaya moral pada dasarnya memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya. Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. Orang-orang datang karena kehangatannya akan terlepas dari segala kekurangannya. Adapun yang merupakan indikator dari kepemimpinan moral adalah 1) Hangat dan sopan kepada semua orang, 2) Memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, 3) Mengurangi kesalah pahaman antara pimpinan dan bawahan, 4) Segala keputusan yang diambil berdasarkan musyawarah, 5) Penyabar dan murah hati

## 3. Budaya Organisasi *adhocracy*

Budaya organisasi *adhocracy* adalah budaya organisasi yang strukturnya sangat fleksibel, digabungkan secara longgar, dan dapat menerima perubahan yang sering terjadi. Adapun indikator dari budaya organisasi *adhocracy* yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah 1) Pola pikir dinamis, 2) Situasi kerja yang fleksibel, mengikuti tren baru, 4) Dinamis.