

**DETERMINASI KEPEMIMPINAN AUTENTIK,
SUPERVISI AKADEMIK, BUDAYA ORGANISASI
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU
DI SEKOLAH PENGGERAK SMP NEGERI
DI KABUPATEN BULELENG**

**NYOMAN SUDIANA
NIM 2039011035**

**Disertasi ini Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mendapatkan Gelar Doktor**



**PROGRAM STUDI ILMU PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA
2024**

RINGKASAN

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan hal yang sangat penting bagi negara dalam menghadapi perkembangan dunia yang menggunakan teknologi canggih dan tanpa batas. Pendidikan perlu disesuaikan dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat, serta harus mengikuti otonomi daerah dalam mengelola sumber daya di masa depan. Guru memiliki tanggung jawab yang besar dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, dan undang-undang menyebutkan bahwa guru merupakan faktor terpenting dalam usaha peningkatan mutu pendidikan.

Berbagai upaya dilakukan Pemerintah Indonesia sebagai upaya untuk mewujudkan visi Pendidikan Indonesia, namun, kualitas pendidikan di Indonesia masih rendah jika dibandingkan dengan negara lain dalam hal literasi, numerasi, dan sains. Faktor-faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia antara lain adalah kualitas guru yang rendah, kurangnya persiapan dan perencanaan yang baik, kurangnya kemampuan manajemen kelas, kurangnya fleksibilitas dalam mengajar, dan kurangnya keterlibatan peserta didik.

Di tingkat kabupaten, kinerja guru di Buleleng juga masih rendah, terlihat dari laporan Rapor Pendidikan Kabupaten Buleleng tahun 2021. Rapor Pendidikan adalah indikator yang digunakan untuk menilai kinerja daerah dan mutu pembelajaran di sekolah. Beberapa permasalahan yang dihadapi dalam sistem pendidikan di Buleleng antara lain supervisi akademik yang kurang efektif, budaya sekolah yang tidak positif, kepemimpinan kepala sekolah yang terganggu oleh miskomunikasi, dan kurangnya motivasi kerja guru. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru antara lain kepemimpinan supervisi akademik kepala sekolah, kepemimpinan autentik, dan budaya organisasi sekolah. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, diperlukan peningkatan dalam pelaksanaan supervisi akademik, perbaikan budaya sekolah, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, serta upaya untuk meningkatkan motivasi kerja guru.

Permasalahan yang dapat diajukan pada penelitian ini adalah: 1). Bagaimanakah deskripsi kuantitatif kepemimpinan autentik, supervisi akademik, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru di Sekolah Penggerak SMP 2 Negeri di Kabupaten Buleleng? 2). Bagaimanakah determinasi kepemimpinan autentik kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng? 3). Bagaimanakah determinasi supervisi akademik kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng? 4). Bagaimanakah determinasi budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng? 5). Bagaimanakah determinasi kepemimpinan autentik terhadap kinerja guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng? 6). Bagaimanakah determinasi supervisi akademik terhadap kinerja guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng? 7). Bagaimanakah determinasi budaya organisasi terhadap kinerja guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng? 8). Bagaimanakah determinasi motivasi kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng? 9). Bagaimanakah determinasi

kepemimpinan autentik kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dimediasi motivasi kerja guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng?; 10). Bagaimanakah determinasi supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dimediasi motivasi kerja guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng? 11). Bagaimanakah determinasi budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dimediasi motivasi kerja guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng? 12). Apakah model hubungan antar variabel memiliki determinasi terhadap kinerja guru terbukti secara empiris di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng? Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng, dengan fokus pada kepemimpinan autentik, supervisi akademik, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Penelitian ini juga bertujuan untuk menjelaskan secara kuantitatif kondisi variabel-variabel tersebut, serta untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan autentik, supervisi akademik, budaya organisasi, dan motivasi kerja dengan kinerja guru. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi apakah motivasi kerja guru memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik, supervisi akademik, dan budaya organisasi dengan kinerja guru.

Kajian teori yang berkaitan dalam penelitian ini dibatasi hal-hal yang berkaitan dengan; kinerja guru, motivasi kerja, budaya organisasi, supervisi akademik dan kepemimpinan autentik. Kinerja guru adalah pengetahuan, sikap, dan keterampilan guru dalam melaksanakan (1) persiapan pembelajaran, (2) perencanaan pembelajaran, (3) pelaksanaan kegiatan pengelolaan pembelajaran, (4) evaluasi/ asesmen pembelajaran, (5) refleksi dan pengembangan diri, serta (6) meningkatkan prestasi belajar dan pengembangan pembelajaran bagi peserta didik (Brophy, 2006, Stronge, 2007, Hattie dan Timperley, 2007, Glickman, 2014, Slavin, 2018).

Menurut Marzano (2003), teori kinerja guru dalam pengelolaan pembelajaran melibatkan beberapa dimensi yang menjadi tanggung jawab seorang guru seperti: 1) Mengajar dengan menggunakan strategi yang efektif yang mencakup pemilihan metode pembelajaran yang tepat, penyajian materi yang menarik dan relevan, penggunaan teknik interaktif, serta memfasilitasi pembelajaran yang aktif dan berpikir tingkat tinggi; 2) Mampu mengorganisir peserta didik dalam konteks pembelajaran yang mencakup pengaturan struktur kelas yang jelas, menyusun jadwal pembelajaran yang teratur, serta mengelola waktu secara efektif untuk memastikan semua peserta didik terlibat aktif dalam pembelajaran; 3) Mengelola perilaku peserta didik; 4) Mengelola perilaku peserta didik di kelas termasuk menjaga disiplin kelas, memberikan aturan yang jelas dan konsisten, serta menerapkan sistem konsekuensi yang adil untuk mempromosikan perilaku positif dan mengurangi perilaku yang mengganggu pembelajaran; 5) Mampu mengarahkan peserta didik menuju pencapaian tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan seperti mengkomunikasikan tujuan pembelajaran dengan jelas kepada peserta didik,

memberikan petunjuk yang terstruktur, serta menggunakan penilaian formatif untuk memonitor kemajuan peserta didik dan melakukan penyesuaian instruksional yang diperlukan.

Motivasi kerja guru merupakan faktor yang mendorong seorang guru untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab di sekolah. Dalam penelitian ini, motivasi kerja guru diartikan sebagai dorongan yang berasal dari dalam diri guru untuk melaksanakan tugas yang meliputi; (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan sosial, (3) pencapaian potensi, (4) tanggung jawab dan disiplin, (5) prestasi, (6) pengakuan dan apresiasi, dan (7) kebutuhan kekuasaan (Maslow, 1943, Herzberg, 1959, McClelland, 1961, Locke, 1996, Latham, & Locke, 2006).

Teori Maslow (1943) menggambarkan bahwa individu memiliki hierarki kebutuhan yang perlu dipenuhi secara bertahap, dimulai dari kebutuhan yang lebih dasar hingga ketinggian yang lebih tinggi. Lima hierarki kebutuhan Maslow adalah : 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*) seperti sandang, pangan, papan dan kebutuhan individu. Kebutuhan fisiologis ditempatkan di tingkat terendah karena merupakan dasar dari kehidupan dan juga merupakan sumber dari aktualisasi diri.. Jika kebutuhan fisiologis individu terganggu, seperti mengalami kekurangan maka kebutuhannya akan terhambat; 2) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety Needs*), setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi secara umum, orang menginginkan kehidupan yang nyaman, teratur, diperlakukan dengan adil, tertib, aman dan tentram; 3) Kebutuhan akan memiliki dan kasih sayang (*Social Needs*), keharusan akan cinta dan kasih terbukti melalui keberadaan ikatan cinta dan kasih atau hubungan yang dekat dengan orang lain, baik itu dilakukan secara individu maupun dalam kelompok; 4) Kebutuhan akan penghargaan (*Esteem Needs*), semua individu membutuhkan pengakuan dari orang lain terhadap keberadaannya; 5) kebutuhan akan aktualisasi diri (*Self-Actualization*), merupakan kebutuhan paling tinggi dalam hierarki kebutuhan. Jika kebutuhan ini terpenuhi dengan baik, seseorang dapat mencapai potensi maksimal dalam semua aspek kehidupan dan menjadi sosok yang berarti. Sedangkan menurut Herzberg *et al.*, (1959) menyebutkan motivasi adalah hasil dari kepuasan kebutuhan-kebutuhan *intrinsik* dan pemberian faktor- faktor motivasional yang memengaruhi perasaan individu terhadap pekerjaan mereka.

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai, norma, keyakinan, sikap, dan perilaku yang menjadi bagian dari identitas suatu organisasi yang memengaruhi bagaimana organisasi beroperasi, berinteraksi, dan menanggapi perubahan lingkungan kerja. Budaya organisasi juga berperan sebagai mekanisme kontrol sosial dengan indikator : (1) perilaku, (2) norma-norma kelompok, (3) nilai-nilai, (4) filosofi formal, (5) kepatuhan terhadap aturan, (6) adaptasi, (7) konsistensi, (8) pola berpikir, (9) keyakinan bersama, (10) identitas organisasi. (Schein, 2004, Cameron, & Quinn, 2011, Hofstede, 1984, Denison, 1990, O'Reilly dan Chatman, 1996).

Edgar H Schein (2004) memberikan pemahaman yang mendalam tentang budaya organisasi, mengidentifikasi budaya organisasi sebagai salah satu konsep yang paling penting dalam manajemen dan kepemimpinan organisasi. Dengan adanya budaya organisasi (sekolah) yang sehat, suasana kekeluargaan, kolaborasi, semangat untuk maju, dorongan bekerja keras, dan kultur belajar mengajar yang bermutu, dapat menciptakan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja guru.

Supervisi akademik adalah suatu bentuk bimbingan profesional untuk membantu guru meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas pengelolaan proses pembelajaran secara efektif dan efisien. Supervisi akademik dapat berkontribusi positif terhadap terbentuknya sikap profesional guru yang merupakan faktor penting dalam memelihara dan meningkatkan kinerja guru serta meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan melalui; (1) kolaborasi, (2) bimbingan, (3) pengawasan, (4) evaluasi, (5) perbaikan, (6) refleksi, (7) pengembangan, (8) mutu pendidikan, (9) kontinuitas. (Sullivan dan Glanz, 1943, Glickman, 1981, Daresh, 1989, Sergiovanni, 2007, Marzano, 2011)

Glickman *et al.*, (2014) menggaris bawahi beberapa hal penting mengenai supervisi akademik yaitu; 1) Bertujuan membantu guru atau pendidik dalam mengembangkan keterampilan dan metode pembelajaran yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan fokus pada perbaikan pembelajaran; 2) Merupakan proses kerjasama yang dilakukan untuk mencapai tujuan pembelajaran yang lebih baik; 3) Memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan bagi guru untuk pertumbuhan profesional mereka; 4) Merupakan suatu proses yang berkelanjutan, di mana pemantauan dan bimbingan terus-menerus dilakukan untuk memastikan perkembangan dan perbaikan dalam pembelajaran; 5) Siklus supervisi yang mencakup perencanaan, pengamatan, refleksi, dan tindakan, membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam praktik pembelajaran dan pembelajaran.

Dengan terlaksananya supervisi akademik yang efektif dan berkelanjutan akan dapat menciptakan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja guru khususnya di sekolah penggerak SMP Negeri di kabupaten Buleleng.

Kepemimpinan autentik merupakan kemampuan untuk memengaruhi perilaku individu atau kelompok dengan integritas dan kesadaran diri yang tinggi. Konsep ini ditunjukkan dengan indikator; (1) tujuan yang jelas, (2) integritas, (3) keaslian, (4) kepedulian, (5) kesadaran diri, (6) kesejajaran (7) transparansi, (8) idealis, (9) konsistensi, (10) disiplin diri, dari pemimpin untuk membangun hubungan yang jujur dan terbuka dengan orang lain, berperilaku hidup sesuai dengan nilai-nilai mereka, tidak hanya dalam tindakan, tetapi juga dalam kata-kata dan sikap, (George, 2003, Avolio & Gardner, 2005, May, 2003, Cooper *et al.*, 2005, Luthans, 2007).

Menurut George (2003), menekankan bahwa kepemimpinan bukan sekadar tentang memiliki posisi atau jabatan tertentu, melainkan lebih pada kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Avolio dan Gardner (2005) mendefinisikan kepemimpinan autentik sebagai kemampuan individu untuk memahami dirinya sendiri dan orang lain, memperkuat hubungan yang baik, serta mendorong pertumbuhan dan perkembangan tim yang menekankan integritas, keberanian moral, dan transparansi sebagai aspek penting dari kepemimpinan autentik.

Avolio *et al.*, (2004) mendefinisikan pemimpin autentik sebagai pemimpin yang sangat menyadari dirinya dalam berpikir dan bertindak (*deeply aware*), peduli terhadap nilai-nilai moral dirinya dan orang lain; memiliki pengetahuan yang luas dan kekuatan; sadar akan konteks di sekitarnya; penuh keyakinan, penuh harapan, optimis, kuat dan memiliki karakter moral yang kokoh.

George menekankan beberapa elemen kunci kepemimpinan autentik seperti: 1) Memiliki kejujuran dan integritas diri yang tulus, hidup sesuai dengan nilai-nilai mereka, tidak hanya dalam tindakan, tetapi juga dalam sikap mereka, tidak berpura-pura atau menyembunyikan aspek diri mereka yang sebenarnya; 2) Memiliki pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai, kepercayaan, dan keyakinan pribadi, memiliki kejelasan mengenai apa yang penting bagi mereka secara pribadi dan bagaimana nilai-nilai tersebut terhubung dengan kepemimpinan mereka; 3) Mampu membangun hubungan yang kuat dan saling percaya dengan orang lain, berempati, memperhatikan kebutuhan dan keinginan anggota tim serta menciptakan lingkungan yang aman untuk berbagi ide, pendapat, dan masalah; 4) Memiliki visi yang kuat yang terkait dengan misi dan tujuan organisasi, mampu mengkomunikasikan visi tersebut dengan jelas dan menginspirasi anggota tim untuk bekerja bersama-sama menuju pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, konsep kepemimpinan autentik, supervisi akademik, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai hubungan yang kuat dan menjadi fokus dalam penelitian ini untuk memahami bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja guru di lingkungan sekolah penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng.

Penelitian ini merupakan penelitian *ex-post facto* dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Dantes (2012) menyatakan bahwa penelitian non eksperimen (*expost facto*) pendekatan di mana subjek penelitian diteliti berdasarkan data yang telah ada tanpa adanya perlakuan yang sengaja diberikan untuk menghasilkan variabel yang ingin diteliti. Penelitian jenis *expost facto* dilakukan untuk mengamati peristiwa yang telah terjadi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhinya (Sugiyono, 2019). Di sisi lain, penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang berfokus pada pengumpulan data, interpretasi data, dan penyajian hasil berdasarkan data yang terkumpul (Arikunto 2012).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng yang melaksanakan Program Sekolah

Penggerak (PSP) yang berjumlah 9 sekolah dan 400 orang guru. Dengan menggunakan formula Warwich dan Lininger, diperoleh jumlah sampel minimal sebesar 229 orang.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, bertujuan untuk menganalisis determinasi dari kepemimpinan autentik, supervisi akademik, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di sekolah penggerak. Populasi penelitian ini 400 guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng. Penentuan sampel menggunakan teknik proporsional random sampling, dengan menggunakan formula Warwich dan Lininger, diperoleh jumlah sampel sebanyak 229 orang.

Data penelitian dikumpulkan dengan kuesioner tipe tertutup 5 opsi model skala Likert. Data hasil penelitian dianalisis menggunakan teknik analisis statistik deskriptif dan teknik analisis statistik inferensial multivariat *SEM-PLS*.

SEM-PLS adalah teknik-teknik statistika yang memungkinkan pengujian suatu rangkaian hubungan yang relatif kompleks secara simultan dan berjenjang (Ghozali, 2011).

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan bagaimana data tersebar dengan menyajikan nilai *rata-rata*, *median*, *modus*, *standar deviasi*, *varian*, *rentang*, nilai minimum dan maksimum, serta jumlah skor. Tabel 1 merupakan rangkuman hasil analisis statistik deskriptif dengan menggunakan aplikasi *SPSS*.

Tabel 1.
Rangkuman Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Statistik	Variabel				
	X1	X2	X3	Y1	Y2
1. Mean	42,988	40,068	44,136	28,033	23,926
2. Median	44,032	38,414	45,228	29,047	24,381
3. Modus	41	37	44	27	22
4. Standar Deviasi	4,063	3,126	4,193	2,014	2,322
5. Varian	18,819	10,889	16,435	6,492	5,875
6. Jumlah Indikator	10	9	10	7	6
7. Skor Minimal	33	28	37	23	13
8. Jumlah Indikator	50	45	50	35	30
9. Katagori	Amat Baik	Amat Baik	Amat Baik	Amat Baik	Baik

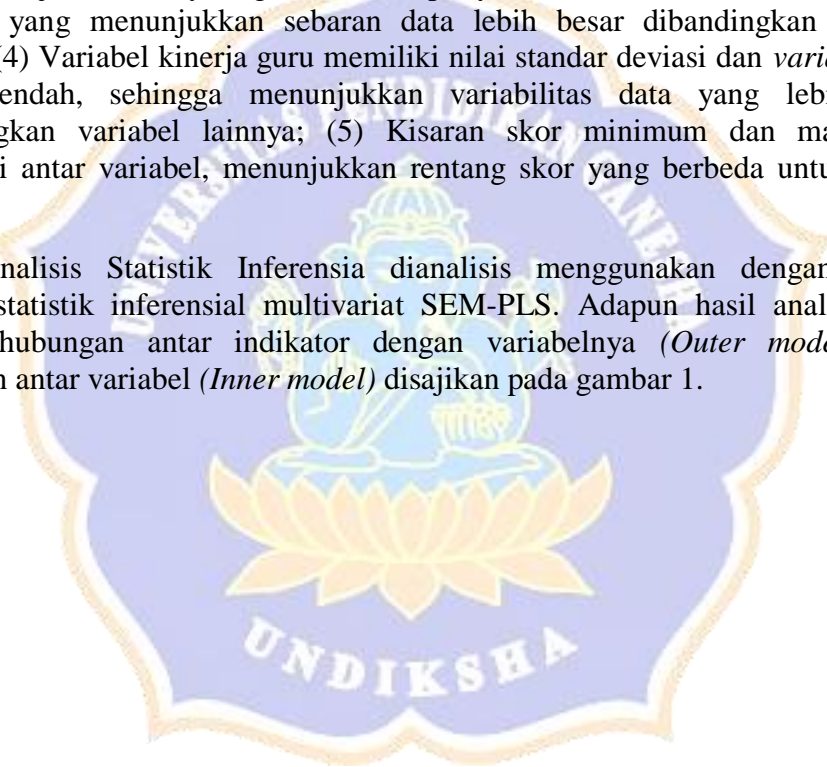
Keterangan:

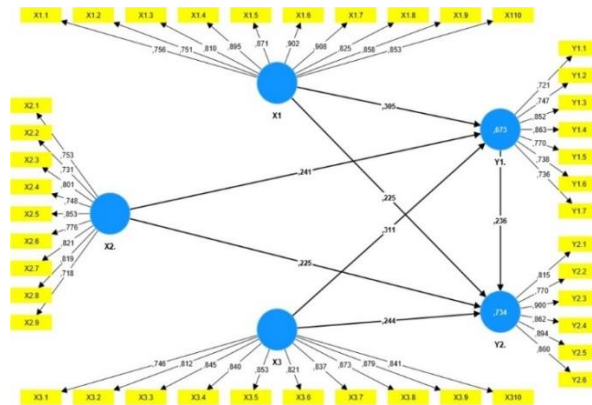
X1 = Kepemimpinan Autentik; X2 = Supervisi Akademik; X3 = Budaya Organisasi; Y1 = Motivasi kerja; Y2 = Kinerja Guru.

Berdasarkan tabel 1 dapat dijelaskan: (1) Nilai *mean* berkisar antara 23,93 hingga 44,14; (2) Nilai *median* berkisar antara 24,38 hingga 45,23; (3) Nilai modus berkisar 22 hingga 44; (4) Nilai standar deviasi berkisar antara 2,014 hingga 4,193; (5) Nilai *varians* berkisar antara 5,875 hingga 18,82; (6) Jumlah indikator masing-masing variabel berkisar antara 6 hingga 10; (7) Skor minimum berkisar antara 13 hingga 37, dan (8) Skor maksimum berkisar antara 28 hingga 50, (9) Secara deskriptif kuantitatif semua variabel dinyatakan berkategori sangat baik, hanya variabel kinerja guru katagorinya baik.

Berdasarkan tabel 4.8 juga didapatkan; (1) Variabel budaya organisasi mempunyai nilai *mean* dan *median* tertinggi yang menunjukkan tendensi sentral yang lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya; (2) Variabel kinerja guru mempunyai nilai *mean* dan *median* yang paling rendah sehingga menunjukkan tendensi sentral yang lebih rendah dibandingkan variabel lainnya; (3) Variabel motivasi kerja dan budaya organisasi mempunyai nilai standar deviasi dan *varians* tertinggi yang menunjukkan sebaran data lebih besar dibandingkan variabel lainnya. (4) Variabel kinerja guru memiliki nilai standar deviasi dan *varians* yang paling rendah, sehingga menunjukkan variabilitas data yang lebih kecil dibandingkan variabel lainnya; (5) Kisaran skor minimum dan maksimum bervariasi antar variabel, menunjukkan rentang skor yang berbeda untuk setiap variabel.

Analisis Statistik Inferensia dianalisis menggunakan dengan teknik analisis statistik inferensial multivariat SEM-PLS. Adapun hasil analisis data tentang hubungan antar indikator dengan variabelnya (*Outer model*) serta hubungan antar variabel (*Inner model*) disajikan pada gambar 1.





Gambar 1
Model Hasil Analisis *PLS-SEM* dengan *SmartPLS*
(Sumber: Lampiran 5 Hasil Analisis *SmartPLS*)

Tabel 3 merupakan hasil analisis pengaruh langsung antar variabel kepemimpinan autentik, supervisi akademik dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja, serta hasil analisis pengaruh langsung antar variabel kepemimpinan autentik, supervisi akademik, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Tabel 3
Hasil Analisis Pengaruh Langsung antar Variabel

Pengaruh Langsung Variabel	Sampel Asli (O)	Standar Deviasi (STDEV)	t Statistik	p Values	Hasil
X1 -> Y1.	0,305	0,085	3,584	0,000	Signifikan
X2. -> Y1.	0,241	0,092	2,608	0,009	Signifikan
X3 -> Y1.	0,311	0,081	3,852	0,000	Signifikan
X1 -> Y2.	0,225	0,112	2,010	0,044	Signifikan
X2. -> Y2.	0,225	0,114	2,968	0,049	Signifikan
X3 -> Y2.	0,244	0,109	2,241	0,025	Signifikan
Y1. -> Y2.	0,236	0,089	2,646	0,008	Signifikan

(Sumber: Lampiran Hasil Analisis *SmartPLS*)

Pengujian pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini melibatkan variabel Motivasi Kerja (Y1) sebagai variabel mediasi. Adapun hasil pengujian pengaruh tidak langsung dijabarkan seperti tabel 4.

Tabel 4
 Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel

Pengaruh Tidak Langsung Variabel	Sampel Asli (O)	Standar Deviasi (STDEV)	t statistik	p Values	Hasil
X1 -> Y1 -> Y2	0,072	0,031	2,347	0,019	Signifikan
X2 -> Y1 -> Y2	0,068	0,033	2,010	0,047	Signifikan
X3 -> Y1 -> Y2	0,074	0,035	2,086	0,037	Signifikan

(Sumber: Lampiran Hasil Analisis *SmartPLS*)

1. Hasil dan Pembahasan

Pada penelitian ini berdasarkan gambar 1, tabel 3 dan tabel 4 akan dibahas hasil pengujian pengaruh langsung (1 sd. 7) dan pengaruh tidak langsung yang dimediasi motivasi kerja (8 sd. 10), taraf signifikansi dan hasil uji hipotesis penelitian:

1) Determinasi Kepemimpinan Autentik terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian berdasarkan gambar 1 dan tabel 3 dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan autentik (X1) terhadap motivasi kerja (Y1). Hal ini didukung oleh koefisien jalur sebesar 0,305 dan nilai t statistik yang diperoleh ($3,584 > 1,965$) lebih besar dari t hitung, nilai probabilitas (*p-value*) yang kurang dari 0,05, sehingga hipotesis (H1) diterima, rata-rata skor sebesar 42,988, yang berada dalam kategori sangat baik dan berdasarkan analisis faktor, ditemukan bahwa indikator transparansi memiliki *loading factor* tertinggi, diikuti oleh kesejajaran, kepedulian, kesadaran diri, konsistensi, disiplin diri, idealis, keaslian, tujuan yang jelas, dan terendah adalah integritas. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi merupakan aspek utama dari kepemimpinan autentik yang paling berkontribusi dalam menjelaskan variabilitas keseluruhan dari variabel tersebut, sedangkan integritas memiliki kontribusi yang lebih rendah.

Merujuk dari hasil ini hendaknya seorang kepala sekolah senantiasa berusaha membangun sikap-sikap dan situasi yang mencerminkan kepemimpinan autentik untuk meningkatkan motivasi kerja.

2) Determinasi Supervisi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian berdasarkan gambar 1 dan tabel 3 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel supervisi akademik terhadap motivasi kerja guru. Dengan koefisien jalur sebesar 0,241, didukung oleh nilai t statistik yang signifikan ($2,608 > 1,965$), nilai probabilitas yang rendah (0,009), (*p-value*) yang kurang dari 0,05, sehingga hipotesis (H1) diterima.

Loading factor semua indikator $> 0,7$ dimana indikator perbaikan, memberikan kontribusi tertinggi, sementara indikator kontinuitas memberikan kontribusi terendah. Hal ini menunjukkan bahwa aspek perbaikan dalam supervisi

memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap motivasi kerja guru dibandingkan dengan kontinuitas supervisi.

3) **Determinasi Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja**

Hasil penelitian berdasarkan gambar 1 dan tabel 3 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi kerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,311, nilai t statistik $> t$ tabel ($3,852 > 1,965$) dan nilai probabilitas yang rendah (0,000) sehingga hipotesis (H1) diterima. Hal ini berarti meningkatnya budaya organisasi akan menyebabkan terjadinya peningkatan pada motivasi kerja.

Loading factor semua indikator $> 0,7$ dimana indikator keyakinan bersama memiliki *loading factor* tertinggi, disusul oleh pola berpikir, kepatuhan terhadap aturan, dan seterusnya. Indikator perilaku menunjukkan kontribusi terendah, hal ini menunjukkan bahwa indikator keyakinan bersama dalam organisasi memiliki pengaruh yang paling signifikan terhadap motivasi kerja guru, sementara perilaku individu memiliki dampak yang lebih rendah.

4) **Determinasi Kepemimpinan Autentik terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian berdasarkan gambar 1 dan tabel 3 ditemukan bahwa kepemimpinan autentik mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dibuktikan nilai t hitung sebesar lebih besar dari pada nilai t tabel ($2,010 > 1,965$) dan nilai probabilitas yang rendah (0,044) sehingga hipotesis (H1) diterima. Hal ini berarti meningkatnya kepemimpinan autentik akan menyebabkan terjadinya peningkatan pada kinerja guru.

Loading factor semua indikator $> 0,7$ dimana indikator transparansi memiliki *loading factor* tertinggi yaitu 0,853, diikuti oleh indikator kesejajaran, kepedulian, kesadaran diri, konsistensi, disiplin diri, idealis, keaslian, tujuan yang jelas, dan integritas sebagai indikator terendah dengan nilai 0,751. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi memberikan kontribusi terbesar dalam menjelaskan variabel kepemimpinan autentik, sedangkan integritas memberikan kontribusi terendah dalam meningkatkan kinerja guru

5) **Determinasi Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian berdasarkan gambar 1 dan tabel 3 menunjukkan bahwa supervisi akademik mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dibuktikan nilai t hitung sebesar lebih besar dari pada nilai t tabel ($2,968 > 1,965$) dan nilai probabilitas yang rendah (0,049) sehingga hipotesis (H1) diterima. Artinya, berdasarkan penilaian responden, praktik-praktik supervisi akademik yang diterapkan telah dianggap efektif dan sesuai dengan harapan.

Loading factor semua indikator pada supervisi akademik $> 0,7$ dimana indikator upaya perbaikan memiliki *loading factor* tertinggi yaitu 0,853, sementara indikator kontinuitas memiliki kontribusi terendah sebesar 0,718 dalam, meningkatkan kinerja guru.

6) **Determinasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian berdasarkan gambar 1 dan tabel 3 terbukti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini didukung oleh nilai t hitung melebihi nilai t tabel yang yang ditetapkan

(2,241>1,965) dan nilai probabilitas yang rendah (0,025) sehingga hipotesis (H1) diterima. Artinya, berdasarkan penilaian responden, praktik-praktik budaya organisasi yang diterapkan telah dianggap efektif untuk meningkatkan kinerja guru.

Loading factor semua indikator pada budaya organisasi > 0,7 dimana indikator keyakinan bersama (0,879) memiliki *loading factor* tertinggi berkontribusi dominan dalam mengukur konsep budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja guru.

7) **Determinasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru**

Hasil penelitian berdasarkan gambar 1 dan tabel 3 ditemukan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai t hitung yang melebihi t tabel (2,646> 1,965) dan nilai probabilitas yang rendah (0,008) sehingga hipotesis (H1) diterima. Artinya, berdasarkan penilaian responden, menegaskan bahwa meningkatnya motivasi kerja berkontribusi pada peningkatan kinerja guru

Loading factor semua indikator pada budaya organisasi > 0,7 dimana indikator tanggungjawab dan disiplin (0,863) memiliki *loading factor* tertinggi berkontribusi dominan dalam mengukur konsep motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja guru dan indikator kebutuhan fisiologis memiliki *loading factor* terendah (0,721).

8) **Determinasi Kepemimpinan Autentik terhadap Kinerja Guru yang Dimediasi Motivasi Kerja**

Hasil penelitian berdasarkan gambar 1 dan tabel 4 menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan autentik terhadap kinerja guru, dengan motivasi kerja sebagai mediator dengan t statistik yang lebih besar dari t tabel (2,347>1,965). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik yang baik tidak hanya memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru, tetapi juga mampu memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka

Koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0,072 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam kepemimpinan autentik dapat meningkatkan kinerja guru secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 7,2 %, dengan arah pengaruh yang positif. Selain itu, nilai t statistik yang melebihi nilai kritis, serta nilai probabilitas yang lebih kecil dari nilai *alpha*, menegaskan kevalidan temuan tersebut.

9) **Determinasi Supervisi terhadap Kinerja Guru Yang Dimediasi Motivasi Kerja**

Hasil penelitian berdasarkan gambar 1 dan tabel 4 terbukti bahwa supervisi akademik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, yang dimediasi oleh motivasi kerja dengan t hitung sebesar 2,010 > 1,965. Temuan ini menunjukkan bahwa supervisi akademik yang efektif tidak hanya memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru, tetapi juga mampu memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka.

Koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0,068 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam supervisi akademik dapat meningkatkan kinerja guru secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 6,8%, dengan

arah pengaruh yang positif. Selain itu, nilai t statistik yang melebihi nilai kritis, serta nilai probabilitas yang lebih kecil dari nilai alpha, menegaskan kevalidan temuan tersebut.

10) Determinasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Yang Dimediasi Motivasi Kerja

Hasil penelitian berdasarkan gambar 1 dan tabel 4 ditemukan bahwa budaya organisasi melalui mediasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan t hitung 2,086 lebih besar dari t tabel 1,965. Hal ini berarti budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja guru, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja mereka secara positif.

Koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0,074 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja guru secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 7,4%, dengan arah pengaruh yang positif. Selain itu, nilai t statistik yang melebihi nilai kritis, serta nilai probabilitas yang lebih kecil dari nilai alpha, menegaskan kevalidan temuan tersebut.

Motivasi kerja guru menjadi mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja mereka. Ketika kepemimpinan autentik, supervise akademik dan budaya organisasi menciptakan lingkungan yang memotivasi, guru cenderung merasa lebih terlibat, bersemangat, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Motivasi ini kemudian mempengaruhi kinerja guru secara langsung

Berkaitan dengan penelitian yang berjudul "Determinasi Kepemimpinan Autentik, Supervisi Akademik, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng", temuan yang dihasilkan memberikan gambaran yang jelas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan implikasinya terhadap pendidikan di wilayah tersebut.

Dari hasil analisis, disimpulkan bahwa praktik kepemimpinan autentik, supervisi akademik yang efektif, dan budaya organisasi yang positif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Hal ini mencerminkan pentingnya peran kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan yang memotivasi dan mendukung para guru.

Lebih lanjut, motivasi kerja guru terbukti menjadi mediator penting dalam hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja guru. Ini menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan motivasi kerja perlu menjadi fokus utama dalam strategi pengembangan profesionalisme guru.

Selain itu, hasil penelitian juga menyoroti pentingnya evaluasi yang berkelanjutan terhadap praktik kepemimpinan, supervisi, dan budaya organisasi di sekolah-sekolah. Ini membantu dalam mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dan memastikan bahwa upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan terus berlanjut.

Dengan memperhatikan temuan ini, implikasi yang jelas adalah perlunya penguatan praktik kepemimpinan autentik, penekanan pada supervisi akademik

yang efektif, dan pembinaan budaya organisasi yang positif. Semua ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung, memotivasi, dan mendorong kinerja guru yang lebih baik.

Melalui upaya-upaya ini, diharapkan dapat terjadi peningkatan kualitas pendidikan di SMP Negeri di Kabupaten Buleleng. Guru-guru yang termotivasi dan didukung akan lebih mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam mencapai tujuan pendidikan yang lebih tinggi bagi siswa-siswa mereka.

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan;

1. Rata-rata skor variabel kepemimpinan autentik, supervisi akademik, dan budaya organisasi di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng berada pada kategori sangat baik, sementara motivasi kerja guru berada pada kategori baik, dan kinerja guru juga dinilai baik.
2. Kepemimpinan autentik, supervisi akademik, dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru, serta keempatnya juga berkontribusi pada peningkatan kinerja guru.
3. Motivasi kerja guru memiliki peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan autentik, supervisi akademik, budaya organisasi, dan kinerja guru.
4. Model teoretis yang dihasilkan memiliki kemampuan prediksi yang tinggi terhadap motivasi dan kinerja guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng.

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan dan simpulan yang telah dijabarkan sebelumnya, direkomendasikan sebagai berikut;

1. Kepala sekolah penggerak di SMP Negeri Kabupaten Buleleng disarankan untuk memperhatikan praktik kepemimpinan autentik, supervisi akademik, dan pembangunan budaya organisasi positif. Meningkatkan motivasi kerja guru secara berkelanjutan juga penting karena berdampak langsung pada kinerja mereka. Evaluasi kinerja guru per semester diperlukan untuk mengidentifikasi masalah dan mencari solusinya, serta meningkatkan fokus pada aspek-aspek tersebut dalam kepemimpinan sekolah.
2. Kepala Dinas Pendidikan, Kepemudaan, dan Olahraga Kabupaten Buleleng disarankan menggunakan variabel-variabel penelitian sebagai dasar evaluasi sebelum mengambil kebijakan terkait manajemen sumber daya manusia di sekolah-sekolah wilayah tersebut.
3. Para peneliti bidang manajemen atau administrasi pendidikan disarankan untuk mempertimbangkan variabel-variabel penelitian ini sebagai landasan untuk penelitian lanjutan, dengan pengembangan variabel lain dan subjek penelitian yang berbeda, sesuai dengan teori dari pakar yang relevan.

LEMBAR PERSETUJUAN PROMOTOR/CO-PROMOTOR

**PERSETUJUAN PROMOTOR/CO-PROMOTOR UNTUK UJIAN
TERTUTUP DISERTASI**

Promotor



Prof. Dr. I Made Yudana, M.Pd.
NIP. 19600819 198503 1 001

16 April 2024

Co-Promotor I



Dr. Kadek Rihendra Dantes, ST., MT.
NIP. 19791201 200604 1 001

16 April 2024

Co-Promotor II



Dr. Gede Ratnaya, ST., M.Pd.
NIP. 19730109 200212 1 001

16 April 2024

Mengetahui,
Koordinator Program Studi Ilmu Pendidikan
Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha



Prof. Dr. Putu Kerti Nitiasih, M.A.
NIP. 19620626 198603 2 002







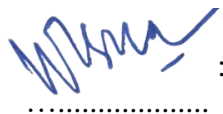
22 April 2024

LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi oleh Nyoman Sudiana dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima serta sah sebagai sebagian persyaratan untuk melaksanakan ujian terbuka guna memperoleh gelar Doktor Program Studi Ilmu Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha.

Disahkan pada tanggal : 13 Mei 2024

Oleh Tim Penguji

	: Ketua	Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd NIP. 196702211993031002
	: Sekretaris	Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd NIP. 195910101986031003
	: KoorProdi	Prof. Dr. Putu Kerti Nitiasih, M.A. NIP. 196206261986032002
	: Promotor	Prof. Dr. I Made Yudana, M.Pd. NIP. 196008191985031001
	: Co-Promotor I	Dr. Kadek Rihendra Dantes, S.T., M.T. NIP. 197912012006041001
	: Co-Promotor II	Dr. I Gede Ratnaya, S.T., M.Pd NIP. 197301092002121001
	: Penguji Internal I	Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd NIP. 195605201983031002
	: Penguji Internal II	Prof. Dr. I Putu Wisna Ariawan, M.Si. NIP. 196805191993031001



: Penguji Internal III

Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL.
NIP. 196606142003121002



: Penguji Internal IV

Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati,
NIP. 196909042003122001

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha



Prof. Dr.I Nyoman Jampel, M.Pd.
NIP. 195910101986031003

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi berjudul “Determinasi Kepemimpinan Autentik, Supervisi Akademik, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng” yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku..

Singaraja, 15 April 2024



Nyoman Sudiana
NIM. 2039011035

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Ida Sang Hyang Widhi Wasa atas asung kerta waranugraha-Nya, disertasi yang berjudul “Determinasi Kepemimpinan Autentik, Supervisi Akademik, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Penggerak SMP Negeri di Kabupaten Buleleng”, dapat diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan.

Disertasi ini ditulis untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha. Rampungnya disertasi ini telah banyak memperoleh bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, ijinakan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada;

1. Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd. sebagai Rektor Universitas Undiksha yang selalu memotivasi agar penulis terus melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
2. Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd. sebagai Direktur Pascasarjana Undiksha beserta dosen dan staf, yang telah banyak membantu selama penulis menyelesaikan disertasi ini.
3. Prof. Dr. Ida Bagus Putu Arnyana, M.Si. sebagai Wakil Direktur Program Pascasarjana Ilmu Pendidikan yang sudah memotivasi penulis dan memberikan masukan dan saran untuk perbaikan disertasi ini.
4. Prof. Dr. Putu Kerti Nitiasih, M.A. sebagai Koordinator Program Studi S3 Ilmu Pendidikan yang sudah memotivasi penulis dan memberikan masukan dan saran untuk perbaikan disertasi ini.
5. Prof. Dr. I Made Yudana, M.Pd., Promotor yang telah dengan sabar membimbing, mengarahkan, dan memberikan motivasi yang demikian bermakna, sehingga penulis mampu melewati berbagai hambatan dalam perjalanan studi dan penyelesaian disertasi ini;
6. Dr. Kadek Rihendra Dantes, S.T., M.T. sebagai Co-Promotor I, yang telah banyak memberikan masukan-masukan yang bermanfaat untuk penyempurnaan disertasi ini,

7. Dr. Gede Ratnaya, S.T., M.Pd. sebagai Co-Promotor II yang dengan sabar selalu siap berkomunikasi baik secara luring maupun daring, selalu memberi semangat, motivasi, dan harapan kepada penulis selama penelitian sampai penulisan naskah laporan disertasi dapat diselesaikan.
8. Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M, Pd. sebagai Penguji Internal 1 yang sudah memberikan saran dan masukan untuk perbaikan disertasi ini
9. Prof. Dr. I Putu Wisna Ariawan sebagai Penguji Internal 2 yang juga memberikan saran dan masukan untuk perbaikan disertasi ini;
10. Dr. Basilius Redan Werang, SS., S.Sos, JCL sebagai Penguji Internal 3 yang juga memberikan saran dan masukan untuk perbaikan disertasi ini;
11. Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, SE. Ak., M.Pd. sebagai Penguji Internal 4 yang sudah memberikan saran dan masukan untuk perbaikan disertasi ini;
12. Kepala Sekolah SMP Sekolah Penggerak di Kabupaten Buleleng yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di sekolahnya;
13. Para guru di SMP Sekolah Penggerak di Kabupaten Buleleng yang telah meluangkan waktu terlibat sebagai subyek penelitian.
14. Rekan-rekan seangkatan di Program Studi S3 Ilmu Pendidikan yang dengan karakternya masing-masing telah banyak berkontribusi membantu penulis selama menjalani studi dan penyelesaian disertasi ini.

Semoga semua bantuan yang telah mereka berikan dalam menyelesaikan studi ini, mereka diberkati imbalan yang sepadan oleh Tuhan Yang Maha Esa, kesehatan, dan keharmonian dalam menjalani kehidupan.

Penulis menyadari bahwa Disertasi ini belum sempurna namun kehadirannya dalam konstelasi masyarakat akademis akan menambah perbendaharaan ilmu dalam perkembangan ilmu pengetahuan. Semoga Kelayakan Disertasi ini bermanfaat bagi masyarakat akademis, terutama mereka yang menyatakan diri berjuang di dunia pendidikan

Singaraja, 15 April 2024

Penulis

DAFTAR ISI

(halaman)

COVER	i
ABSTRAK	Error! Bookmark not defined.
RINGKASAN	Error! Bookmark not defined.v
LEMBAR PERSETUJUAN PROMOTOR/CO-PROMOTOR	xvii
LEMBAR PENGESAHAN	xviii
LEMBAR PERNYATAAN	xx
KATA PENGANTAR	xxi
DAFTAR ISI	xxiii
DAFTAR TABEL	xxvixvii
DAFTAR GAMBAR	xxxix
DAFTAR LAMPIRAN	xxx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	21
1.4 Rumusan Masalah.....	23
1.5 Tujuan Penelitian	24
1.6 Signifikansi Penelitian	26
1.6.1 Signifikansi Teoretis	26
1.6.2 Signifikansi Praktis.....	28
1.7 Kebaruan Penelitian	30
BAB II KAJIAN PUSTAKA	33
2.1 Deskripsi Teoretis	32
2.1.1 Deskripsi Teoretis Kinerja Guru	32
2.1.2 Deskripsi Teoretis Motivasi Kerja	52
2.1.3 Deskripsi Teoretis Budaya Organisasi	72
2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi	72
2.1.3.2 Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah.....	75
2.1.3.3 Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi	78
2.1.3.4 <i>Grand</i> Teori Budaya Organisasi di Sekolah.....	87
2.1.3.5 Kontribusi <i>Grand</i> Teori Budaya Organisasi di Sekolah bagi Penelitian	90

2.1.4 Deskripsi Teoretis Supervisi Akademik	91
2.1.4.1 Pengertian Supervisi Akademik	92
2.1.4.2 Dimensi-Dimensi Supervisi Akademik	99
2.1.4.3 Tujuan dan Sasaran Supervisi Akademik	104
2.1.4.4 Prinsip-prinsip Supervisi Akademik	104
2.1.4.5 Grand Teori Supervisi Akademik	107
2.1.4.6 Kontribusi <i>Grand</i> Teori Supervisi Akademik Bagi Penelitian	110
2.1.5 Deskripsi Teoretis Kepemimpinan Autentik	111
2.2 Kajian Hasil Penelitian yang Relevan	130
2.3 Kerangka Berpikir	169
2.4 Hipotesis Penelitian	198
BAB III METODE PENELITIAN.....	200
3.1 Desain Penelitian	200
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	200
3.2.1 Populasi Penelitian	200
3.2.2 Sampel Penelitian	201
3.2.3 Menentukan Ukuran Sampel	202
3.2.4 Cara Pengambilan Sampel Penelitian	204
3.2.5 Konstelasi Variabel	205
3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian	206
3.3.1 Definisi Konseptual	206
3.3.2 Definisi Operasional Variabel-Variabel Penelitian	208
3.3.2.1 Kepemimpinan Autentik (X1)	208
3.3.2.2 Definisi Operasional Supervisi Akademik (X2)	209
3.3.2.3 Definisi Operasional Budaya Organisasi (X3)	209
3.3.2.4 Definisi Operasional Motivasi Kerja Guru (Y1)	210
3.3.2.5 Definisi Operasional Kinerja Guru (Y2)	210
3.4 Teknik Pengumpulan Data	210
3.5 Instrumen Pengumpul Data	212
3.5.1 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	212
3.5.1.1 Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Autentik	213
3.5.1.2 Kisi-Kisi Instrumen Supervisi Akademik	213
3.5.1.3 Kisi-Kisi Instrumen Budaya Organisasi	214
3.5.1.4 Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Kerja	215

3.5.1.5 Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Guru	216
3.5.2 Uji Coba Instrumen.....	217
3.5.2.1 Uji Validitas Instrumen	217
3.5.2.2 Uji Reliabilitas Instrumen	221
3.5.3 Metode Analisis Data.....	223
3.5.3.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	223
3.5.3.2 Analisis Statistik Inferensial Multivariat	224
3.5.4 Langkah-Langkah Analisis <i>SEM-PLS</i>	227
3.5.4.1 Langkah pertama: merancang model struktural atau <i>Inner model</i>	227
3.5.4.2 Langkah kedua: merancang model pengukuran atau <i>outer model</i>	227
3.5.4.3 Langkah ketiga: mengkonstruksi diagram jalur.....	228
3.5.4.4 Langkah keempat: Konversi diagram jalur ke dalam sistem persamaan.....	229
3.5.4.5 Langkah kelima: Parameter estimasi	233
3.5.4.6 Langkah keenam: Goodness of fit	234
3.5.4.7 Langkah ketujuh: Pengujian Hipotesis	237
3.5.5 Hipotesis Statistik	238
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	243
4.1 Deskripsi Data.....	243
4.1.1 Karakteristik Responden	243
4.1.2 Identifikasi Jawaban Responden	245
4.1.3 Hasil Analisis Statistik Deskriptif	250
4.1.3.1 Data Kepemimpinan Autentik.....	251
4.1.3.2 Data Supervisi Akademik	254
4.1.3.3 Data Budaya Organisasi.....	256
4.1.3.4 Data Motivasi Kerja.....	259
4.1.3.5 Data Kinerja Guru.....	262
4.2 Pengujian Hipotesis	264
4.2.1 Hasil Analisis Statistik Inferensia dengan <i>PLS-SEM</i>	265
4.2.1.1 Hasil Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	266
4.2.1.2 Hasil Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	279
4.2.2 Hasil Pengujian Hipotesis	281
4.2.2.1 Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	281
4.2.2.2 Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung..	287
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian	290

4.3.1	Determinasi Kepemimpinan Autentik terhadap Motivasi Kerja.....	290
4.3.2	Determinasi Supervisi Terhadap Motivasi Kerja	294
4.3.3	Determinasi Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja.....	298
4.3.4	Determinasi Kepemimpinan Autentik terhadap Kinerja Guru	300
4.3.5	Determinasi Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru	303
4.3.6	Determinasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru.....	306
4.3.7	Determinasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.....	308
4.3.8	Determinasi Kepemimpinan Autentik terhadap Kinerja Guru yang Dimediasi Motivasi Kerja	311
4.3.9	Determinasi Supervisi terhadap Kinerja Guru yang Dimediasi Motivasi Kerja.....	314
4.3.10	Determinasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru yang Dimediasi Motivasi Kerja	317
4.4	Implikasi.....	320
BAB V PENUTUP.....		322
5.1	Simpulan	322
5.2	Saran	325
DAFTAR RUJUKAN		327
LAMPIRAN.....		339
SURAT KETERANGAN.....		381
RIWAYAT HIDUP		389



DAFTAR TABEL

(halaman)

Tabel 1. 1 Rapor Pendidikan SMP Kabupaten Buleleng 2021	6
Tabel 2. 1 Grand Teori Kinerja Guru dalam Mengelola Pembelajaran	50
Tabel 2. 2 Grand Teori Motivasi Kerja	69
Tabel 2. 3 Grand Teori Budaya Organisasi	88
Tabel 2. 4 Grand Teori Supervisi Akademik.....	108
Tabel 2. 5 Grand Teori Kepemimpinan Autentik.....	127
Tabel 3. 1 Populasi Penelitian	200
Tabel 3. 2 Menentukan Jumlah Sampel (S).....	201
Tabel 3. 3 Distribusi Anggota Sampel Penelitian.....	204
Tabel 3. 4 Skala Likert	211
Tabel 3. 5 Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Autentik	212
Tabel 3. 6 Kisi-kisi Instrumen Supervisi Akademik.....	213
Tabel 3. 7 Kisi-Kisi Instrumen Budaya Organisasi	214
Tabel 3. 8 Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Kerja Guru	215
Tabel 3. 9 Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Guru dalam Mengelola Pembelajaran	215
Tabel 3. 10 Hasil Validitas Isi Instrumen oleh Pakar	218
Tabel 3. 11 Rangkuman Hasil Uji Validitas Butir dan Reliabilitas Instrumen	221
Tabel 3. 12 Kriteria Uji Kecocokan Model Pengukuran (Outer Model).....	221
Tabel 3. 13 Kriteria Uji Kecocokan Model Struktural (Inner Model)	235
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Asal Sekolah.....	242
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	243
Tabel 4. 3 Rekapitulasi Kuesioner Variabel Kepemimpinan Autentik	244
Tabel 4. 4 Rekapitulasi Jawaban Responden untuk Kuesioner Variabel Supervisi	245
Tabel 4. 5 Rekapitulasi untuk Kuesioner Variabel Budaya Organisasi	246
Tabel 4. 6 Rekapitulasi Jawaban Responden untuk Variabel Motivasi Kerja.....	247
Tabel 4. 7 Rekapitulasi Jawaban Responden untuk Variabel Motivasi Kerja.....	248
Tabel 4. 8 Rangkuman Hasil Analisis Statistik Deskriptif	249
Tabel 4. 9 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Autentik	251
Tabel 4. 10 Kategorisasi Rata-Rata Skor Variabel Kepemimpinan Autentik	252
Tabel 4. 11 Distribusi Frekuensi Variabel Supervisi Akademik	254
Tabel 4. 12 Kategorisasi Rata-Rata Skor Variabel Supervisi Akademik	255
Tabel 4. 13 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	256
Tabel 4. 14 Kategorisasi Rata-Rata Skor Variabel Budaya Organisasi	258
Tabel 4. 15 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja	259
Tabel 4. 16 Kategorisasi Rata-Rata Skor Variabel Motivasi Kerja	260
Tabel 4. 17 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru	262
Tabel 4. 18 Kategorisasi Rata-Rata Skor Variabel Kinerja Guru	263
Tabel 4. 19 Hasil Pengujian Loading Factor Indikator Variabel Laten	272
Tabel 4. 20 Crossloading Indikator Terhadap Variabel	274
Tabel 4. 21 Nilai Akar Kuadrat AVE dan Korelasi Antar Variabel.....	276
Tabel 4. 22 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk.....	278

Tabel 4. 23 Nilai R ² Variabel Endogen	278
Tabel 4. 24 Hasil Analisis Pengaruh Langsung antar Variabel.....	280
Tabel 4. 25 Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel	286
Tabel 4. 26 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur	289



DAFTAR GAMBAR

(halaman)

Gambar 2. 1 Hierarki Kebutuhan Maslow.....	56
Gambar 3. 1 Konstelasi Variabel	205
Gambar 3. 2 Diagram SEM (Inner dan Outer Model)	228
Gambar 4. 1 Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Autentik.....	252
Gambar 4. 2 Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Supervisi Akademik	254
Gambar 4. 3 Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi.....	257
Gambar 4. 4 Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja.....	260
Gambar 4. 5 Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru.....	262
Gambar 4. 6 Model Hasil Analisis PLS-SEM dengan SmartPLS.....	265
Gambar 4. 7 Koefisien Pengaruh Langsung antar Variabel.....	282



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 01. Instrumen Penelitian.....	340
Lampiran 02. Data Penelitian.....	352
Lampiran 03. Hasil Analisis Statistik Deskriptif	366
Lampiran 04. Rangkuman Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	368
Lampiran 05. Hasil Analisis SmartPLS	369
Lampiran 06. Hasil Pengujian Loading Factor Indikator Variabel Laten.....	370
Lampiran 7. Crossloading Indikator Terhadap Variabel	372
Lampiran 8. Nilai Akar Kuadrat AVE dan Korelasi Antar Variabel.....	374
Lampiran 9. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk	375
Lampiran 10. Nilai R ² Variabel Endogen	376
Lampiran 11. Hasil Analisis Pengaruh Langsung antar Variabel.....	377
Lampiran 12. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel.....	378
Lampiran 13. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur	379
Lampiran 14. Surat Keterangan	379
Lampiran 15. Surat Izin Pengambilan Data	380
Lampiran 16. Surat Keterangan Validasi.....	380
Lampiran 17. Surat Izin Pengambilan Data	380
Lampiran 18. Surat Keterangan	401
Lampiran 19. Riwayat Hidup.....	406

