

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI  
DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA GURU MELALUI MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
DI YAYASAN AL MUBARAK BENHIL, TANGERANG SELATAN**

**Marlinda Solka<sup>1</sup>, Tri Kurniawan<sup>2,3</sup>, Meikol Benned<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>STIE Bisnis Indonesia,  
trikurniawan@stiebi.ac.id

**ABSTRAK.** Tujuan dari penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* di Yayasan Al Mubarak Benhil, Tangerang Selatan. Populasi guru berjumlah 150 orang. Sampel penelitian ini 117 guru.. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari para responden yang mengisi dan mengembangkan kuesioner. Uji validitas dan reliabilitasnya menggunakan SPSS 24.0. Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik multivariat *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan *software* yang digunakan adalah AMOS 18. Pemilihan teknik analisis *SEM* didasarkan pertimbangan bahwa *SEM* memiliki kemampuan untuk pengujian struktural model secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya. Hasil pengujian hipotesis yang berpengaruh signifikan sebagai berikut: 1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja; 2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja; 3. Pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja; 4 Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja guru; 5. Budaya organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja guru; 6. Pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja guru; dan 7. Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja guru.

**Kata Kunci :** Gaya kepemimpinan (X1), Budaya organisasi (X2), Pelatihan (X3), Motivasi (Y1), Kinerja guru (Y2)

## **Pendahuluan**

Kedudukan guru sebagai tenaga pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, (Undang-Undang RI No. 14 Tahun 2005). Lembaga pendidikan seperti sekolah dasar, sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas merupakan organisasi yang didalamnya mengandung unsur guru, unsur siswa, unsur staf administrasi, dan unsur kepemimpinan sekolah, serta unsur masyarakat yang disebut dengan istilah komite sekolah.

Masing- masing unsur ini memiliki tugas dan fungsinya masing-masing serta tanggung jawab yang diembannya. Baik buruknya sebuah lembaga pendidikan, sebagian besar akan ditentukan oleh sejauh mana kepala sekolah dalam satu satuan, dan satu jenjang pendidikan mampu menggerakkan seluruh komponen pendidikan yang tersedia dengan modal kepemimpinan yang dimilikinya. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong keberhasilan sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Upaya meningkatkan motivasi kerja guru untuk profesionalismeguru harus terus dilakukan oleh kepala sekolah melalui pengembangan tenaga pendidikan, maka yang menjadi kunci adalah mendorong motivasikerja guru secara profesional dan proporsional. Budaya organisasi bagi guru merupakan segala sesuatu yang ada di dalam organisasi sekolah, baik fisik maupun sosial. Kepala sekolah melalui proses kepemimpinannya, danguru sebagai seorang pendidik dan pengajar, akan sangat menentukan terciptanya budaya sekolah yang efektif sehingga membangkitkan motivasi kerja guru.

### **Landasan Teori**

Veithzal (2009: 1) manajemen sumber daya manusia merupakan “Salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan. Sehingga tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

. Veithzal (2014: 42) menyatakan “Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukaidan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013: 49) mengatakan “Gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu Gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya kepemimpinan demokratis.”

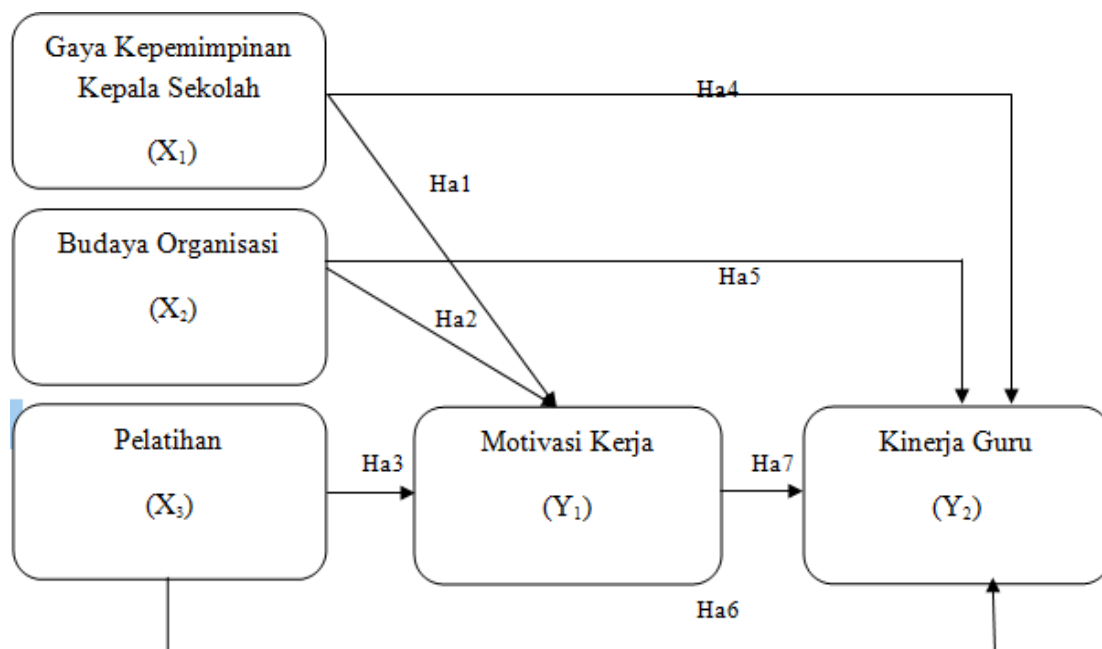
Sutrisno (2010: 2) mendefinisikan, “Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.” Budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaiknya budaya organisasi yang lemah atau negatif akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi, budaya organisasi (Robins dalam Sutrisno, 2010: 27).

Menurut Siagian dalam Lubis (2008: 28) definisi pelatihan adalah “Proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu secara konsepsional.” Dapat dikatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang.

Samsudin (2010 : 281) mengemukakan bahwa “Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan.” Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan.

Mangkunegara (2013), kinerja mempunyai arti hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, pemimpin merupakan salah satu faktor penting, karena faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan. Pimpinan merencanakan, menginformasikan, membuat dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut, Sukmawati (2008).

### Rerangka Konseptual



### Hipotesis Penelitian

1. Ho1 : diduga tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.  
Ha1 : diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.
2. Ho2 : diduga tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru  
Ha2 : diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru
3. Ho3 : diduga tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja guru.  
Ha3 : diduga terdapat pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja guru.
4. Ho4 : diduga tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.  
Ha4 : diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.
5. Ho5 : diduga tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.  
Ha5 : diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.
6. Ho6 : diduga tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru.  
Ha6 : diduga terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru
7. Ho7 : diduga tidak terdapat pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru.  
Ha7 : diduga terdapat pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru.

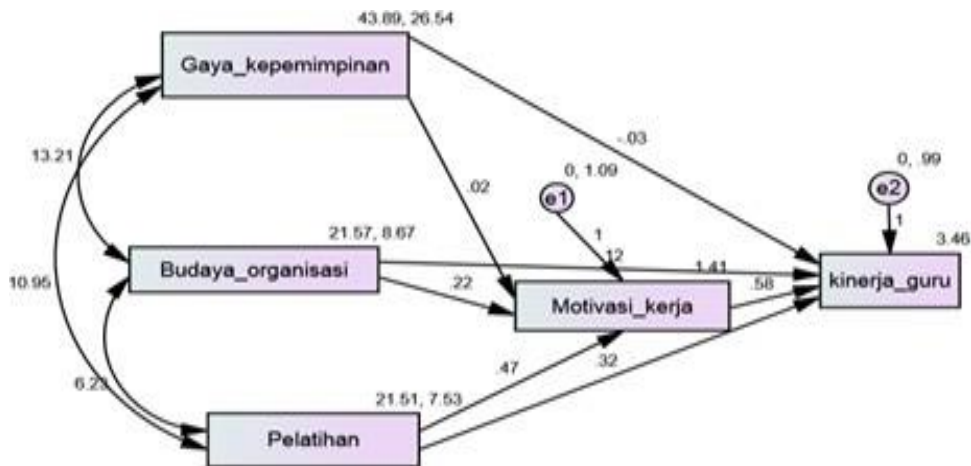
**Methodology**

Jenis data pada penelitian ini, adalah data kuantitatif yang diperoleh melalui hasil survey terhadap guru-guru yang berada di Yayasan AlMubarak Benhil Tangerang Selatan. dengan mengukur gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan pelatihan (X3), melalui motivasi (Y1) sebagai *intervening* terhadap kinerja (Y2) di Yayasan Al Mubarak Benhil Tangerang Selatan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari para responden yang mengisi dan mengembangkan kuesioner. Populasi sebanyak 127 orang dan sampel penelitian ini menggunakan teknik *proportionate random sampling* dengan rumus dari Yamane dalam Riduwan dan Akdon, (2007) sehingga total jumlah sampel 117 responden. Data diolah dengan AMOS 18 dengan teknik analisis SEM

**Result and Discussion**

Uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan SPSS 22, hasil dari pengolahan data dinyatakan valid dan reliable. Pengujian dilanjutkan analisis kesesuaian model dengan hasil kesesuaian model variable gaya kepemimpinan dapat dikatakan layak, nilai *CMIN/DF* (238.344), nilai *GFI* (.730), *AGFI* (.576), *RMSEA* (.224) memenuhi nilai yang direkomendasikan. 2. Kesesuaian model budaya organisasi dapat dikatakan layak, meskipun *GFI* (.898), *RMSEA* (.232) nilainya tidak layak, namun *CMIN/DF* (36.166), dan *AGFI* (.693) memenuhi nilai yang direkomendasikan. 3. Hasil kesesuaian model pelatihan dapat dikatakan layak, nilai *GFI* (.830), *AGFI* (.491), *RMSEA* (.345) dan *CMIN/DF* (74.141) memenuhi nilai yang direkomendasikan. 4. Kesesuaian model kinerja guru meskipun hasil *RMSEA* (.194) nilainya tidak layak, tetapi *AGFI* (.766), *GFI* (.951), *CMIN/DF* (26.937) memenuhi nilai yang direkomendasikan. Model dikatakan layak jika paling tidak salah satu metode uji kelayakan terpenuhi. 5. Uji kelayakan model motivasi terpenuhi. Meskipun *RMSEA* (.219), *AGFI* (.761), *GFI* (.952), *CFI* nilainya tidak layak, namun *CMIN/DF* (13.117) memenuhi nilai yang direkomendasikan.

**Gambar 1.1 Hasil Uji Statistik**



**Tabel 1.1. Data Pengujian Hipotesis**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi kerja	<---	Pelatihan	.468	.059	7.959	***	par_4
Motivasi kerja	<---	Budaya organisasi	.222	.070	3.151	.002	par_5
Motivasi kerja	<---	Gaya kepemimpinan	.024	.041	.603	.547	par_8
Kinerja guru	<---	Pelatihan	.323	.070	4.629	***	par_3
Kinerja guru	<---	Motivasi kerja	.576	.089	6.506	***	par_6
Kinerja guru	<---	Budaya organisasi	.122	.070	1.736	.083	par_7
Kinerja guru	<---	Gaya kepemimpinan	-.029	.039	-.757	.449	par_9

Sumber: Data diolah (2019)

**Pengujian hipotesis 1:** Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja karena  $CR = 0.603 < 1.9$  dan  $P = 0.547 > 0.05$ , maka hipotesis ditolak.

**Pengujian hipotesis 2:** Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja karena  $CR = 3.151 > 1.9$  dan  $P = 0.002 < 0.05$ , maka hipotesis diterima.

**Pengujian hipotesis 3:** Pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja karena  $CR = 7.959 > 1.9$ , dan  $P = ***$ , maka hipotesis diterima.

**Pengujian hipotesis 4:** Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja guru karena  $CR = -.757 < 1.9$  dan  $P = 0.449 > 0.05$ , maka hipotesis ditolak.

**Pengujian hipotesis 5:** Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru karena  $CR = 1,736 < 1.9$  dan  $P = 0.083 > 0.05$ , maka hipotesis ditolak.

**Pengujian hipotesis 6:** Pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja guru karena  $CR = 4.629 > 1.9$  dan  $P = ***$ , maka hipotesis diterima.

**Pengujian hipotesis 7:** Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja guru karena  $CR = 6.506 > 1.9$  dan  $P = ***$ , maka hipotesis diterima

## Conclusion

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan maka diperoleh simpulan umum sebagai berikut, pelatihan dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap motivasi, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi. Pelatihan dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru, tetapi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja guru.

## References

- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Undang-Undang No 14 Tahun 2005 pasal: 1. Tentang Guru dan Dosen*. Depdiknas. Jakarta.
- Lubis, Khairul. 2008. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)*. Jurnal Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Riduwan dan Akdon. 2007. *Rumus dan Data Dalam Analisis Statistika*. Alfabeta. Bandung
- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Predana Media Group. Jakarta.
- 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT RajaGrafindo. Jakarta
- Veithzal, Rivai. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- , 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Depok

