

Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja: peran mediasi motivasi kerja

Muchammad Ismail Hamzah¹, Endi Sarwoko^{2*}

^{1,2} Magister Manajemen, Universitas Kanjuruhan Malang, Indonesia

Abstract

This research aims to analyze the direct relationship between leadership, organizational culture on performance, and to analyze the indirect relationship that is mediated by work motivation. The study used a quantitative approach, namely explanatory research, using a sample of 110 research that were taken randomly from certified teachers at junior high schools in Malang Regency. The data were collected using a questionnaire with a 5 point Likert scale, while the data analysis technique used Path Analysis. The research findings showed that performance was influenced by leadership and work motivation, but the leadership was not proven to affect work motivation. Another research finding is that organizational culture does not significantly contribute to performance, but contributes to work motivation, work motivation only mediates the relationship between organizational culture and performance. The research implication is that to improve performance, effective leadership and work motivation are needed, further increasing work motivation can be achieved from strengthening organizational culture. The next researcher is suggested to test the role of leadership on organizational culture.

Keywords: Leadership, organizational culture, work motivation, performance

Abstrak

Penelitian bertujuan menganalisis hubungan langsung kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja, dan menganalisis hubungan tidak langsung yang dimediasi motivasi kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu *explanatory research*, menggunakan sampel penelitian 110 yang diambil secara *random* para guru tersertifikasi pada Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Malang. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan Skala Likert 5 point, adapun teknik analisis data menggunakan *Path Analysis*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi kerja, namun kepemimpinan tidak terbukti mempengaruhi motivasi kerja. Temuan lain penelitian bahwa budaya organisasi tidak berkontribusi secara signifikan pada kinerja, namun berkontribusi pada motivasi kerja, motivasi kerja hanya memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja. Implikasi penelitian bahwa untuk meningkatkan kinerja, dibutuhkan kepemimpinan yang efektif dan motivasi kerja, selanjutnya peningkatan motivasi kerja bisa dicapai dari penguatan budaya organisasi. Peneliti berikutnya disarankan menguji peran kepemimpinan terhadap budaya organisasi.

Kata kunci: Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja.

Permalink/DOI : <https://doi.org/10.21067/jem.v16i1.4775>

How to cite : Hamzah, M. I., & Sarwoko, E. (2020). Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja: peran mediasi motivasi kerja. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 16(1), 41–53.

Article info : Received: Juni 2020; Revised: Juli 2020; Accepted: Agustus 2020

Alamat korespondensi*:
Magister Manajemen, Universitas Kanjuruhan Malang
Jl. S. Supriadi No. 48 Malang, Jawa Timur, Indonesia
E-mail: endiswk@gmail.com

ISSN 0216-373X (print)
ISSN 2502-4578 (online)

Pendahuluan

Sebuah organisasi dalam beraktivitas akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen, mulai dari merencanakan, mengorganisir sumberdaya yang dimiliki untuk dapat digunakan secara optimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Salah satu sumberdaya penting dalam organisasi adalah sumberdaya manusia, karena keberhasilan organisasi akan ditentukan oleh sumberdaya manusianya (Sihombing *et al.*, 2018). Tugas pemimpin adalah menjamin fungsi-fungsi manajemen tersebut berjalan sesuai yang ditetapkan, jadi kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari manajemen, fokus kepemimpinan adalah bagaimana organisasi mengatasi perubahan (Robbins & Judge, 2015). Penerapan gaya kepemimpinan tentu akan dapat berbeda dari satu orang, satu organisasi, satu situasi dengan yang lain (Obiwuru *et al.*, 2011), namun peran dan tujuannya sama yaitu pencapaian kinerja individu dan kinerja organisasi.

Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kepemimpinan berperan dalam peningkatan kinerja karyawan, penelitian Sawitri (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016; Tajasom *et al.*, 2015), temuan lain menyatakan gaya kepemimpinan demokratis memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan (Basit *et al.*, 2017). Hal ini menunjukkan peran kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah mengarahkan bawahan untuk mencapai kinerja yang ditetapkan. Walaupun penelitian telah mengakui peran kepemimpinan terhadap kinerja, namun masih ada perbedaan hasil tentang peran kepemimpinan terhadap kinerja, Elgelal & Noermijati (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja, demikian juga penelitian Posuma (2013) serta Cahyono *et al.* (2014) menyatakan

bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Masih diperlukan penelitian lanjutan terkait peran kepemimpinan terhadap kinerja, dan dalam penelitian ini kepemimpinan dikaitkan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Selain kepemimpinan, studi menunjukkan kinerja karyawan ditentukan oleh budaya organisasi, sebagaimana hasil penelitian Paschal & Nizam (2016) dimana budaya organisasi akan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dalam organisasi mampu meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi (Gupta *et al.*, 2012), budaya organisasi yang kuat dari suatu organisasi akan membantu meningkatkan tingkat kinerja (Awadh & Alyahya, 2018). Organisasi perlu membangun budaya yang kuat, tujuannya adalah untuk menumbuhkan nilai-nilai atau norma di organisasi, karena nilai-nilai tersebut mampu menciptakan kinerja Triwahyuni *et al.* (2014).

Motivasi karyawan merupakan salah satu faktor penting bagi organisasi, karena tinggi rendahnya motivasi karyawan akan menentukan untuk pencapaian tujuan organisasi (Ali *et al.*, 2016), motivasi akan mendorong karyawan bisa menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya (Azar & Shafiqhi, 2013). Mengingat pentingnya motivasi kerja karyawan maka pemimpin harus mampu memotivasi bawahan agar tercapai kinerja yang diharapkan (Roßnagel, 2018).

Walaupun penelitian tentang peran kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja telah dilakukan para peneliti sebelumnya, namun masih ada kesenjangan yaitu masih adanya perbedaan hasil. Seperti hasil penelitian Cahyono *et al.* (2014), Elgelal & Noermijati (2015) dan Posuma (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, selain itu masih sedikit ditemukan penelitian tentang peran motivasi sebagai mediasi kepemimpinan maupun budaya

organisasi terhadap kinerja, khususnya di lembaga pendidikan. Studi ini menganalisis variabel anteseden dari motivasi kerja terhadap kinerja, dalam hal ini kepemimpinan dan budaya organisasi, bagaimana peran kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja, yang akan berdampak pada kinerja, serta bagaimana peran budaya organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja yang akan berdampak pada kinerja. Tujuan penelitian untuk menguji efek dari kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja, dan menguji motivasi sebagai mediator.

Kepemimpinan dan Kinerja

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses atau aktivitas yang bertujuan mengarahkan perilaku orang untuk mendapatkan hasil yang diinginkan (De Jong & Den Hartog, 2007). Secara spesifik penelitian (Basit *et al.*, 2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki dampak terhadap kinerja karyawan, sehingga ketika pendekatan demokratis diterapkan, kinerja karyawan akan meningkat. Kepemimpinan transformasional berperan besar terhadap kinerja atau *outcome* (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016), kepemimpinan transformasional akan membantu pengikut untuk mencapai tujuan dan misi organisasi dengan bekerja bersama dengan mereka (Tajasom *et al.*, 2015), kepemimpinan dan motivasi adalah faktor yang akan menentukan capaian kinerja (Putra, 2019; Widyawatiningrum, 2015).

Peran kepemimpinan terhadap kinerja pada lembaga pendidikan telah diteliti bahwa kepemimpinan di sekolah merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja guru (Handayani & Rasyid, 2015; Nuraisyah, 2014; Putra & Yunita, 2014; Syakir & Pardjono, 2015; Widodo, 2017), kepemimpinan adalah variabel penting yang perlu perhatian tinggi untuk meningkatkan kinerja guru (Hartono & Zubaidah, 2017).

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja

Budaya Organisasi dan Kinerja

Penelitian keterkaitan budaya organisasi kinerja telah dilakukan para peneliti terdahulu dengan hasil bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja (Anwar *et al.*, 2017), budaya yang kuat dari suatu organisasi akan membantu meningkatkan tingkat kinerja (Awadh & Alyahya, 2018). Penelitian tentang budaya organisasi dan kinerja pada lembaga pendidikan dilakukan Nuraisyah (2014) dan Handayani & Rasyid (2015), menemukan bahwa budaya organisasi ikut menentukan tercapainya kinerja guru, hasil penelitian E. T. Putra & Yunita (2014) bahwa kinerja guru ditentukan oleh budaya organisasi.

H2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

Motivasi kerja dan Kinerja

Motivasi adalah elemen yang penting untuk organisasi baik negeri maupun swasta, karena motivasi memainkan peran penting untuk pencapaian organisasi (Ali *et al.*, 2016), karena dengan motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk serius menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya (Azar & Shafiqhi, 2013). Penelitian tentang motivasi pegawai pada lembaga pendidikan, dilakukan oleh Andriani, S. (2018) dengan hasil motivasi guru mempengaruhi kinerjanya. Mendukung penelitian sebelumnya bahwa motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja guru (Handayani & Rasyid, 2015; Wahyuni *et al.*, 2014).

Penelitian terkait motivasi kerja dengan kinerja menunjukkan bahwa tingginya motivasi kerja akan berhubungan dengan kinerja (Andriani, S., 2018), seseorang dengan motivasi yang tinggi dalam bekerja, mampu mencapai kinerja terbaik bagi organisasi. Widodo (2017) menyatakan bahwa peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui motivasi, demikian juga penelitian Wahyuni *et al.* (2014) yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja akan mempengaruhi peningkatan kinerja.

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi kerja dan Kinerja

Pemimpin adalah seseorang yang mengarahkan perilaku bawahan untuk bekerja mencapai hasil yang diinginkan (Andersen, 2016). Tugas pemimpin adalah memotivasi bawahan, dengan cara mengelola pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam rangka mencapai kinerja (Roßnagel, 2018). Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan, baik *transactional leadership* maupun *servant leadership* mempengaruhi motivasi (Wahyuni *et al.*, 2014).

Penelitian Weerasinghe (2017) menyimpulkan bahwa budaya organisasi akan memberdayakan kerja tim dan meningkatkan semangat kerja ditempat kerja mereka, untuk mencapai hasil kinerja yang baik. Menurut Triwahyuni, L., (2014) untuk meningkatkan kinerja guru, sekolah perlu membentuk budaya organisasi yang meningkatkan nilai-nilai dan norma-norma sekolah. Budaya organisasi memiliki efek langsung terhadap motivasi karyawan. Semakin kuat suatu budaya organisasi, maka akan semakin tinggi tingkat motivasi karyawan (Sokro, 2012). Budaya kerja organisasi mempunyai kontribusi positif terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja (Rahayu, 2017).

H4: Motivasi kerja memediasi kepemimpinan dan budaya dengan kinerja

Metode

Penelitian menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yaitu *eksplanatory research* yang memfokuskan pada menguji hubungan kausal antar variabel, yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja secara langsung, dan secara tidak langsung dimediasi oleh motivasi kerja. Teknik *random sampling* digunakan untuk penentuan sampel dari populasi guru yang telah memiliki sertifikat pendidik atau guru

profesional yang mengajar pada tingkat Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Malang, dengan jumlah sampel 110 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup, dimana jawaban disusun menggunakan Skala Likert 5 *point*, skor 1 untuk pernyataan negatif dan skor 5 untuk pernyataan positif.

Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan di lembaga pendidikan yaitu kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan dalam penelitian diukur dengan menggunakan indikator pemimpin sebagai pendidik (*educator*), manajer, pemimpin yang menjalankan fungsi administratif, pemimpin sebagai supervisi, *leader*, pemimpin sebagai inovator, dan sebagai motivator (Mulyasa, 2013). Pengujian instrumen kepemimpinan dinyatakan valid, dan memiliki reliabilitas yang baik dengan nilai *Alpha Cronbach* 0,938.

Variabel budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang disepakati bersama dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Pengukuran budaya organisasi menggunakan indikator yaitu inovasi dalam bekerja, perhatian terhadap detail dalam menjalankan pekerjaan, pekerjaan dilaksanakan berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, bekerja dengan orientasi tim, memiliki agresifitas, dan stabil (Robbins & Judge, 2015). Pengujian instrumen budaya organisasi dinyatakan valid, dan memiliki dan memiliki reliabilitas yang baik dengan nilai *Alpha Cronbach* 0,879.

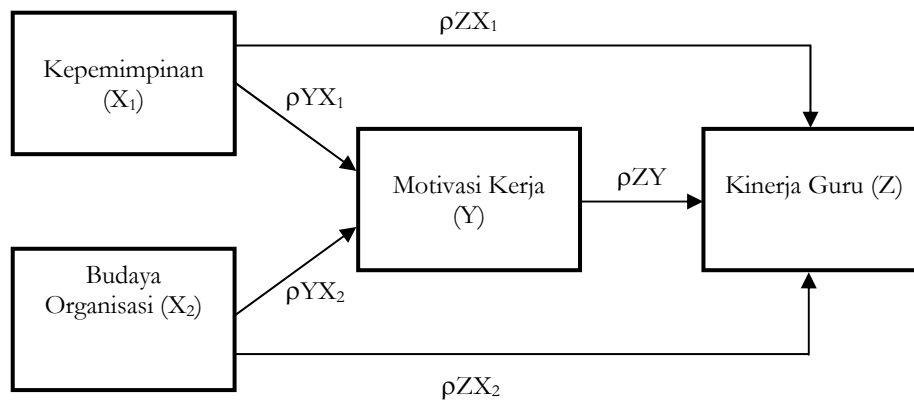
Motivasi kerja adalah suatu dorongan yang menggerakkan, mengarahkan, dan menentukan perilaku. Pengukuran motivasi menggunakan Indikator motivasi kerja meliputi motif, harapan, dan insentif (Hasibuan, 2014). Pengujian instrumen budaya organisasi dinyatakan valid, dan memiliki dan memiliki reliabilitas yang baik dengan nilai *Alpha Cronbach* 0,813.

Kinerja dalam penelitian ini adalah kinerja guru sebagai tingkat kemampuan guru mencapai tujuan dan standar kerja

yang ditetapkan oleh sekolah. Pengukuran kinerja menggunakan indikator pencapaian empat kompetensi utama dari seorang guru (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru), yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian. Pengujian instrumen budaya organisasi dinyatakan valid, dan memiliki dan memiliki reliabilitas yang baik dengan nilai *Alpha Cronbach* 0,878.

Teknik analisis menggunakan analisis deskriptif dan *Path Analysis*, data

kepemimpinan, budaya, motivasi dan kinerja dideskripsikan dengan mengukur nilai *mean* untuk menjelaskan kondisi masing-masing variabel, selanjutnya Analisis Jalur digunakan untuk menguji pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) dari kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Keseluruhan proses penghitungan analisis jalur dilakukan dengan bantuan program SPSS V. 22. Adapun model diagram jalur dalam penelitian ini digambarkan pada gambar 1.



Gambar 1. Model Diagram Analisis Jalur

Model persamaan jalur dirumuskan, sebagai berikut:

$$Y = \rho_{YX_1} + \rho_{YX_2}$$

$$Z = \rho_{ZX_1} + \rho_{ZX_2} + \rho_{ZY}$$

Hipotesis penelitian diuji pada taraf kesalahan 5% ($\alpha = 0,05$), dengan kriteria jika nilai signifikan koefisien jalur $< 0,05$ maka hipotesis diterima.

Hasil

Analisis Deskriptif

Deskripsi karakteristik responden sebagaimana pada tabel 1 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan guru didominasi S1 mencapai 90,9%, dengan kondisi ini masih memungkinkan untuk dilakukan peningkatan kompetensi bagi para guru.

Terkait dengan usia guru terdapat 47,3% guru berusia di bawah 50 tahun, sehingga masih berpotensi untuk ditingkatkan kompetensinya.

Hasil pengumpulan data dengan kuesioner pada tabel 2 diperoleh hasil bahwa kepemimpinan di sekolah sudah menjalankan fungsinya dengan baik sebagai educator, manager, leader, administrator, supervisor, innovator, maupun motivator, ditunjukkan dari rata-rata skor kepemimpinan 4,27 dan rata-rata setiap indikator di atas 4. Di antara ketujuh fungsi kepala sekolah, terdapat dua kelompok nilai tertinggi, yaitu fungsi sebagai *educator* dan *manager* serta fungsi sebagai *administrator*, *leader*, dan *innovator*. Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan di sekolah sudah berjalan dengan baik

Tabel 1. Karakteristik Responden

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
≤ 30	1	0,9 %
31 - 40	20	18,2 %
41 - 50	31	28,2 %
51 - 60	58	52,7 %
Total	110	100 %
Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Strata 1 (S1)	100	90,9 %
Strata 2 (S2)	10	9,1 %
Total	110	100 %
Status Kepegawaian	Frekuensi	Persentase
Pegawai Negeri Sipil	68	61,8 %
Guru Tetap Yayasan	42	38,2 %
Total	110	100 %
Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
≤ 10	16	14,5 %
11 - 20	37	33,6 %
21 - 30	35	31,8 %
31 - 40	22	20,1 %
Total	110	100 %

Sumber: Data primer, 2019

dalam rangka menjalankan aktivitas pendidikan di sekolah. Fungsi *supervisor* dan *motivator* walaupun sudah baik, namun paling rendah di antara fungsi yang lain, sehingga perlu ditingkatkan lagi.

Hasil pengumpulan data dengan kuesioner pada tabel 2 diperoleh hasil bahwa kepemimpinan di sekolah sudah menjalankan fungsinya dengan baik sebagai *educator*, *manager*, *leader*, *administrator*, *supervisor*, *innovator*, maupun *motivator*, ditunjukkan dari rata-rata skor kepemimpinan 4,27 dan rata-rata setiap indikator di atas 4. Di antara ketujuh fungsi kepala sekolah, terdapat dua kelompok nilai tertinggi, yaitu fungsi sebagai *educator* dan *manager* serta fungsi sebagai *administrator*, *leader*, dan *innovator*. Hal ini menjelaskan

bahwa kepemimpinan di sekolah sudah berjalan dengan baik dalam rangka menjalankan aktivitas pendidikan di sekolah. Fungsi *supervisor* dan *motivator* walaupun sudah baik, namun paling rendah di antara fungsi yang lain, sehingga perlu ditingkatkan lagi.

Selanjutnya untuk budaya organisasi, sebagai nilai-nilai yang ditanamkan di sekolah tercermin dari aspek inovasi dalam bekerja dan bersedia mengambil resiko untuk perbaikan. Sudah tertanam bahwa setiap pekerjaan perlu dilakukan secara detail dan berorientasi pada hasil, manusia, dan tim. Didukung dari nilai rata-rata skor budaya organisasi sebesar 4,27, hal ini menunjukkan bahwa sekolah telah memiliki budaya kerja yang baik, dalam

Hamzah & Sarwoko / Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja

menjalankan aktivitas sebagai lembaga pendidikan.

Berdasarkan tabel 2 di atas dapat dilihat bahwa pada variabel motivasi kerja, secara umum motivasi kerja guru sudah baik dengan rerata 3,81. Motivasi guru bisa dilihat dari aspek keinginan (motif) dan harapan dalam menjalankan profesi sebagai guru dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Sedangkan aspek perolehan insentif kerja masih rendah untuk meningkatkan motivasi kinerja guru, hal ini ditunjukkan nilai mean 3,31 untuk indikator insentif. Hal ini mencerminkan tinggi rendahnya motivasi guru juga ditentukan dari besarnya kompensasi finansial dan non finansial yang diperoleh dari profesinya.

Hasil pengukuran variabel kinerja menunjukkan bahwa para guru di Kabupaten Malang secara umum telah memiliki kinerja yang baik dengan rerata 4,46. Hal ini didukung pula dari kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, maupun kompetensi profesional-nya, semuanya memiliki nilai rerata di atas 4.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur digunakan untuk menguji direct effect (efek langsung) dan indirect effect (tidak langsung) hubungan kausal antar variabel. Pengujian statistik pada analisis jalur, dengan menggunakan Analisis Regresi Linier, sesuai dengan model jalur yang diuji.

Tabel 3. Hasil Analisis Jalur

Variabel Bebas	Koefisien Beta	Sig.
Kepemimpinan —> Kinerja	0,233	0,048
Budaya —> Kinerja	0,180	0,145
Motivasi Kerja —> Kinerja	0,350	0,000
Kepemimpinan —> Motivasi	0,202	0,098
Budaya Organisasi —> Motivasi	0,448	0,000

Sumber: Data diolah, 2019

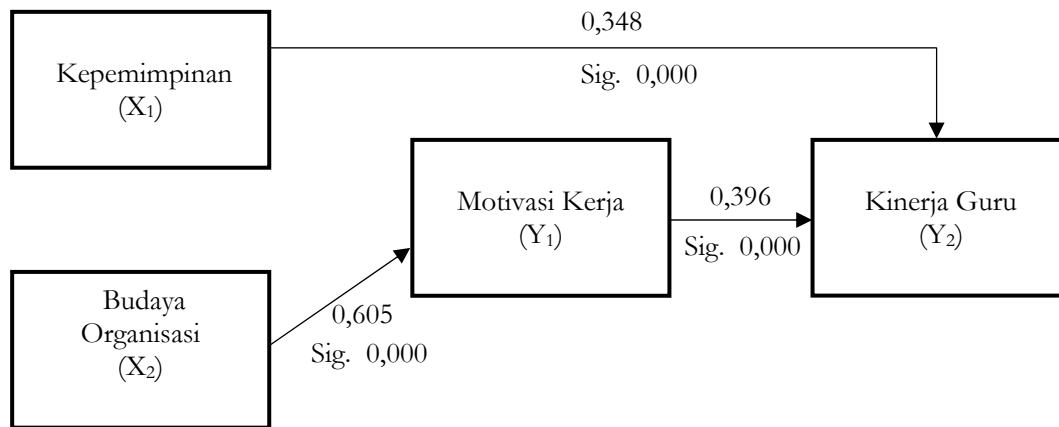
Hasil analisis diperoleh kepemimpinan berpengaruh positif (Beta 0,023) dan signifikan terhadap kinerja guru (nilai sig. 0,048 lebih kecil dari 0,05), jadi hipotesis 1 diterima. Nilai beta budaya organisasi 0,180 dengan signifikan 0,145 lebih besar 0,05, berarti budaya tidak berpengaruh terhadap kinerja, jadi hipotesis 2 ditolak. Selanjutnya motivasi kerja berpengaruh positif (Beta 0,350) dan signifikan terhadap kinerja guru (nilai sig. 0,000 lebih kecil dari 0,05), jadi hipotesis 3 diterima.

Hasil analisis diperoleh nilai Beta kepemimpinan 0,202 dengan Sig. 0,098 lebih besar 0,05 menunjukkan kepemimpinan tidak berpengaruh pada motivasi kerja, selanjutnya budaya organisasi dengan nilai Beta 0,448 dan signifikan 0,000 lebih kecil

0,05 artinya budaya berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, jadi hipotesis 4 motivasi kerja sebagai mediasi hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja diterima.

Analisis Jalur Model *Trimming*

Berdasarkan perhitungan model jalur, terdapat koefisien jalur yang tidak signifikan, maka dilakukan pengujian analisis jalur model *Trimming*, tanpa menyertakan variabel bebas (*eksogen*) yang tidak signifikan sehingga diperoleh model baru hubungan kausal empiris antar variabel yang memperbaiki koefisien jalur variabel bebas yang tidak signifikan. Hasil pengujian dengan model *trimming* disajikan pada gambar 2.



Gambar 2. Hasil Analisis Jalur Model Trimming

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki efek langsung terhadap peningkatan kinerja guru, namun tidak berpengaruh terhadap motivasi. Motivasi guru ditentukan oleh budaya organisasi yang ada di sekolah. Selain itu hasil analisis jalur ditemukan bahwa budaya organisasi ternyata tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun berpengaruh terhadap motivasi kerja, selanjutnya motivasi kerja yang berperan terhadap peningkatan kinerja.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap. Jadi kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang menentukan tinggi rendahnya kinerja guru. Hasil penelitian ini mendukung temuan Widodo (2017) dimana kepemimpinan akan mengarahkan perilaku bawahan bekerja lebih baik. Oleh karena itu semakin kuat peran kepemimpinan dalam mengarahkan perilaku akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan penelitian sebelumnya bahwa kinerja seorang guru akan ditentukan oleh

kepemimpinan kepala sekolah (Handayani & Rasyid, 2015; Nuraisyah, 2014; Putra & Yunita, 2014; Syakir & Pardjono, 2015; Widodo, 2017). Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja guru bisa dicapai sesuai harapan, apabila seorang pemimpin di sekolah mampu mengarahkan perilaku bawahan atau memiliki kepemimpinan yang kuat. Sejalan dengan pendapat Andang (2014) dan De Jong & Den Hartog (2007), bahwa kepemimpinan akan mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk bekerja tanpa paksaan, tujuannya adalah untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru dimediasi Motivasi Kerja

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak mempengaruhi motivasi kerja, jadi menolak hipotesis bahwa kepemimpinan akan menyebabkan peningkatan motivasi kerja, jadi tidak ada peran mediasi motivasi kerja terhadap hubungan kepemimpinan dengan kinerja.

Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian Amalia *et al.* (2016), bahwa kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Tetapi hasil penelitian ini bertentangan dengan Andersen (2016) bahwa pemimpin adalah seseorang yang memotivasi karyawan mereka untuk dapat bekerja mencapai hasil yang diinginkan, dan Wahyuni *et al.* (2014) bahwa

kepemimpinan baik *transactional leadership* maupun *servant leadership* mempengaruhi motivasi. Hasil penelitian ini juga bertentangan dengan temuan Prameswari *et al.* (2018) bahwa motivasi menjadi mediasi kepemimpinan kinerja guru.

Salah satu fungsi kepemimpinan adalah sebagai motivator, namun fungsi tersebut tidak mampu menghasilkan guru yang lebih termotivasi, hal ini disebabkan motivasi dalam penelitian ini adalah motif dan harapan guru dari profesinya, sedangkan fungsi motivator dari kepala sekolah adalah motivasi kepala sekolah kepada para tenaga kependidikan yang berfokus pada berbagai tugas dan fungsinya sebagai guru, bukan pada motif dan harapannya.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Temuan penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, jadi semakin kuat budaya di sekolah tidak berperan dalam meningkatkan kinerja guru. Kompetensi para guru di sekolah bukanlah hasil dari kuatnya nilai-nilai dan norma yang berlaku di sekolah, namun disebabkan guru sudah memahami kewajiban untuk memenuhi kompetensi sebagai seorang pendidik, atau telah memiliki nilai-nilai dan norma individu yang dianut sebagai seorang pendidik.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan penelitian terdahulu bahwa budaya yang kuat dari suatu organisasi akan membantu meningkatkan tingkat kinerja (Awadh & Alyahya, 2018; Handayani & Rasyid, 2015; Triwahyuni, L., 2014), serta penelitian Weerasinghe (2017) dimana dinyatakan budaya organisasi akan meningkatkan semangat kerja dan memberdayakan kerja tim. Namun penelitian ini memperkuat temuan Rahayu *et al.* (2014) bahwa budaya yang dibangun dalam organisasi tidak terkait langsung dengan kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru dimediasi Motivasi Kerja

Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja namun tidak berpengaruh signifikan kinerja guru, selanjutnya peningkatan motivasi tersebut terbukti berdampak pada kinerja guru. Jadi budaya organisasi tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja yaitu namun melalui motivasi kerja, kuatnya budaya organisasi di sekolah akan meningkatkan semangat kerja dan motivasi kerja di tempat kerja, selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja (Weerasinghe, 2017).

Hasil penelitian ini mendukung temuan Hindaryatingsih (2016), bahwa budaya organisasi sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja baik langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Budaya yang kuat dalam organisasi, mampu menciptakan motivasi karyawan yang tinggi pada diri karyawan (Sokro, 2012). Selain itu mendukung penelitian Rahayu (2017) bahwa terdapat budaya organisasi akan menciptakan peningkatan motivasi, selanjutnya akan berdampak pada kepuasan kerja..

Simpulan

Kinerja guru ditentukan oleh kepemimpinan yang kuat dan motivasi kerja guru itu sendiri. Semakin kuat kepemimpinan kepala sekolah serta didukung dengan tingginya motivasi kerja guru yang tercermin tingginya motif dan harapan guru akan profesinya mampu meningkatkan kinerja guru. Motivasi kerja guru memediasi budaya organisasi dengan kinerja, dimana kuatnya budaya akan mampu meningkatkan motivasi kerja guru, selanjutnya peningkatan motivasi kerja guru akan memberikan peran pada peningkatan kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah bukanlah faktor yang berperan terhadap peningkatan motivasi

kerja guru, justru budaya yang memiliki peran meningkatkan motivasi kerja guru. Berdasarkan hasil penelitian, upaya peningkatan kinerja guru bisa dicapai pertama melalui peningkatan peran kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan, kedua adalah melalui penguatan budaya sekolah.

Penelitian ini memiliki keterbatasan terkait dengan pengukuran kinerja menggunakan *self assesment* atau penilaian berdasarkan persepsi pribadi, untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat, penelitian lanjutan dapat menggunakan indikator laporan kinerja guru yang sudah tersertifikasi sebagai pengukur kinerja. Selain itu disarankan pada penelitian selanjutnya untuk menguji hubungan pemimpin dengan budaya organisasi, sebagai pengembangan penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Ali, A., Bin, L. Z., Piang, H. J., & Ali, Z. (2016). The Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Software House) Sector of Peshawar, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(9), 297–310. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i9/2311>
- Amalia, D. R. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 36(1), 137–146.
- Andang. (2014). *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Ar-Ruzz Media.
- Andersen, J. A. (2016). An old man and the “sea of leadership.” *Journal of Leadership Studies*, 9(4), 70–81.
- Andriani, S., et al. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 19–29.
- Anwar, M., Chandrarin, G., Darsono, J. T., & Respati, H. (2017). Lecturer Job Performance Study: Motivation, Emotional Intelligence, Organizational Culture and Transformational Leadership as Antecedents with Job Satisfaction as an Intervening. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(6), 1–9.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees’ attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (2018). Impact of organizational culture on employee performance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 11(6), 53–63. <https://doi.org/10.17010/pijom/2018/v11i6/128442>
- Azar, M., & Shafighi, A. A. (2013). The effect of work motivation on employees’ job performance (Case study: employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 432.
- Basit, A., Sebastian, V., & Hassan, Z. (2017). Impact of Leadership style on Employee Performance (a case study on a private organization in Malaysia). *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(2), 112–130.
- Cahyono, U. T., Maarif, M. S., & Suharjo, S. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di perusahaan daerah perkebunan jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(2), 68–76.

Hamzah & Sarwoko / Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja

- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*.
- Elgelal, K. S. K., & Noermijati, N. (2015). The influences of transformational leaderships on employees performance (A study of the economics and business faculty employee at University of Muhammadiyah Malang). *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 3(1), 48–66.
- Gupta, D., Chuabey, D. S., & Maithel, N. (2012). Impact of organization culture on employee motivation and job performance. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 3(5), 68–73.
- Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 264–277. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342>
- Hartono, B. D., & Zubaidah. (2017). The Influence Of Leadership, Organizational Culture And Work Discipline On Teacher Performance Regarding Work Motivation As Intervening Variable (A Case Study Of Yayasan Pendidikan Pondok Pesantren Al Kholidin). *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(01), 69–95.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Hindaryatingsih, N. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Kausal Pada Guru SMAN Di Kota Baubau). *Jurnal Gema Pendidikan*, 24(1), 1–8.
- Mulyasa, H. E. (2013). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. PT. Bumi Aksara.
- Nuraisyah, S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah Sumatera Utara. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 1(1).
- Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100.
- Paschal, A. O., & Nizam, D. I. (2016). Effects of Organisational Culture on Employees Performance: *International Journal of Accounting and Business Management*, 4(1), 19–26. <https://doi.org/10.24924/ijabm/2016.04/v4.iss1/19.26>
- Posuma, C. O. (2013). Kompetensi, kompensasi, dan kepemimpinan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4).
- Prameswari, et al. (2018). The Role of Motivation Mediation on Style Leadership and Organization Culture of Teacher Performance in SMP Negeri Kuta Utara Badung. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(03), 20601–20609. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/03/469>
- Putra. (2019). Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik

- terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar. *JSAM (Jurnal Sains, Akuntansi Dan Manajemen)*, 1(4), 609–625.
- Putra, E. T., & Yunita, Y. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Simpang Empat. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 2(3), 143–152.
- Rahayu, S., et al. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Kota Padang. *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 4(2), 1–15.
- Rahayu, S. (2017). Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Organisasi terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya pada Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama. *Manajemen Pendidikan*, 12(1), 73. <https://doi.org/10.23917/jmp.v12i1.2977>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Roßnagel, C. S. (2018). Leadership and Motivation. In *Leadership today*. Springer Texts in Business and Economics. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7>
- Sawitri, H. S. R. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada Kinerja Guru dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (Journal of Business and Management)*, 16(1), 43–54.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*.
- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3(3), 106–199.
- Syakir, M. J., & Pardjono, P. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Guru Sma. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 226–240. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6339>
- Tajasom, A., Hung, D. K. M., Nikbin, D., & Hyun, S. S. (2015). The role of transformational leadership in innovation performance of Malaysian SMEs. *Asian Journal of Technology Innovation*, 23(2), 172–188.
- Triwahyuni, L., et al. (2014). The Effect of Organizational Culture , Transformational Leadership and Self - Confidence to Teachers ' Performance. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(10), 156–165.
- Wahyuni, D. U., Christiananta, B., & Eliyana, A. (2014). Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya. *Educational Research International*, 3(2), 82–96.
- Weerasinghe, G. (2017). Organization culture impacts on employee motivation: A case study on an apparel company in Sri Lanka. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 4(4), 59–62.
- Widodo, D. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja

Hamzah & Sarwoko / Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja

Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 13(2), 896–908.

Widyawatiningrum, *et al.* (2015). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening di PTPN X Jember. *Jurnal Teknologi Pertanian*, 16(2), 127–136.