

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KEPALA SEKOLAH

Virgana

Fakultas Teknik Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Indraprasta PGRI

email: vpiping@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja kepala sekolah dan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja kepala sekolah melalui motivasi. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling* dengan 100 kepala sekolah. Pengumpulan data dilakukan melalui instrumen penelitian berupa kuesioner melalui model skala likert. Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode survei dengan teknik kausal. Data dianalisis dengan analisis jalur (*path analysis*) sebagai desain penelitian. Responden penelitian adalah 100 kepala SMP Negeri di DKI Jakarta. Analisa jalur dilakukan dengan beberapa uji yaitu: uji normalitas galat; uji homogenitas; dan uji signifikansi dan linearitas koefisien regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variasi dalam kinerja kepala sekolah Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta secara signifikan dipengaruhi secara langsung oleh variasi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi. Selain itu, terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja kepala sekolah.

Kata kunci: *kinerja kepala sekolah, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi*

LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, MOTIVATION AND THE PRINCIPLE'S PERFORMANCE LEVEL OF JUNIOR HIGH SCHOOL

Abstract

This study was aimed at determining the direct influence of leadership style, organizational culture, work motivation on the performance level of principals and the indirect influence of leadership style and organizational culture on the performance of principals through motivation. The sampling technique used in this study was simple random sampling of 100 principals. The data were collected through research instrument in the form of questionnaire through Likert scale model. This quantitative research used survey method with causal technique, then the data were analyzed using path analysis. The research respondents were 100 principles of state junior high school in Jakarta. The path analysis was done with some tests namely: Test of Normality of Error; Homogeneity Test; and significance and linearity test of regression coefficient. The results show that the variation in the performance levels of school principals in DKI Jakarta Province is significantly and directly influenced by the variation of leadership style, organizational culture, and motivation. In addition, there are significant indirect influence of leadership style and organizational culture on the principals' performance through the motivation.

Keywords: *principal performance, leadership style, organizational culture, motivation*

PENDAHULUAN

Perubahan paradigma manajemen pada persekolahan dalam pengelolaan pendidikan baik di Jakarta maupun daerah-daerah di seluruh Indonesia telah mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah sejak akhir tahun 1990-an. Seiring dengan hal tersebut perubahan telah diperkuat dengan adanya otonomi berdasarkan undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah yang berdampak pada perubahan pengelolaan dari yang bersifat sentralisasi menjadi desentralisasi. Hal ini telah menjadikan pemberdayaan kepala sekolah baik dalam bidang akademik dan sebagai manajer yang berkonsentrasi pada anggaran sekolah dan administrasi agar tepat guna dan berhasil guna.

Sesuai dengan yang diamanatkan melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yang menyebutkan bahwa seorang kepala sekolah harus kompeten dalam menyusun perencanaan pengembangan sekolah secara sistemik, seperti mengkoordinasikan semua program baik secara vertikal maupun secara horizontal dalam membentuk sekolah sebagai budaya organisasi pembelajar yang efektif, memerdayakan anggota masyarakat sekolah, seperti guru, tata usaha, siswa, orang tua, *cleaning service*, dan satuan keamanan.

Kinerja adalah suatu perilaku kerja seseorang dalam suatu organisasi dalam hal ini sekolah, dimana kinerja sekolah banyak didukung oleh kinerja guru, terutama dalam mencapai tujuan pendidikan. Mangkunegara dan Puspitasari (2015, p.153) mengatakan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja gurudisekolah dalam usaha mendidik, membina dan membimbing serta melatih siswa yang dilandasi oleh keterampilan mengajar,

kompetensi, kestabilan emosi, tanggung jawab dan semangat juang yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi dan pada akhirnya akan menghasilkan prestasibelajar peserta didik yang baik sesuai dengan tuntutan masyarakat dan orangtua juga sejalan dengan tujuan pendidikan nasional. Francisca dan Ajisuksmo (2015, p. 213) menyatakan bahwa kompetensi guru dalam proses pembelajaran sangat menentukan kemajuan akademik dan non-akademik anak didik, dan kemampuan guru dalam proses pembelajaran merupakan salah satu pilar utama peningkatan mutu pendidikan. Kande (2011, p. 176) menyatakan bahwa dengan kinerja yang tinggi, faktor guru sebagai faktor determinan proses pembelajaran akan memiliki sumbangan yang lebih nyata bagi peningkatan kinerja sekolah. Evans (2005, p. 209) menyatakan bahwa kinerja merupakan seberapa besar kontribusi individu dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. George dan Jones (2005, p. 176) menyatakan bahwa kinerja adalah sebuah evaluasi hasil perilaku seseorang, kinerja menjelaskan baik dan buruknya seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan. Danim (2004, p. 118) menyatakan berkaitan dengan keefektifan kerja kelompok yang efektif berkaitan langsung dengan prestasi kelompok itu. (Bacal, 2005, p. 188) mendefinisikan sistem peningkatan keefektifan sebagai pendekatan manajemen kinerja yang melibatkan manajer dan setiap karyawan.

Gaya Kepemimpinan (*Leadership Styles*) dapat diuji dengan mengkaji beberapa elemen dasarnya. Fiedler (Robbins & Judge, 2009, p. 427) mempercayai bahwa faktor kunci dalam kesuksesan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Lebih lanjut dinyatakan bahwa ada tiga dimensi kontingensi yang menentukan efektivitas kepemimpinan yaitu: hubungan pemimpin-bawahan:

tingkat kepercayaan diri, kepercayaan, dan respek bawahan yang ada dalam pemimpinya; struktur tugas: derajat di mana tugas diproseduralkan (terstruktur atau tidak); dan kekuasaan posisi: derajat dari pengaruh seorang pemimpin yang memiliki variabel kekuasaan seperti pengangkatan, pemberhentian, pendisiplinan, promosi, dan peningkatan gaji. Newstrom dan Davis (2002, p. 167) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola total dari tindakan eksplisit dan implisit pemimpin yang dilihat oleh karyawannya (*leadership style is the total pattern of explicit and implicit leaders' actions as seen by employees*). Campling, Wiesner, dan Schermerhorn (2006, p. 365) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin (*leadership style is the recurring pattern of behaviors exhibited by a leader*). As-Suwaidan dan Basyaril (2005, p.10) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses menggerakkan manusia untuk meraih tujuan.

Gaya kepemimpinan yang diperlihatkan oleh seorang pimpinan dapat berbeda dengan pimpinan yang lainnya. Gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam tiga kelompok gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan laissez faire. *Canadian Association of Student Activity Advisors* (2000, pp. 1-2) menyimpulkan hasil kajian tentang gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otokratis (*autocratic leadership style*), gaya kepemimpinan demokratis (*democratic leadership style*), dan gaya kepemimpinan santai (*laissez-faire leadership style*). Mullins (2005, p. 866) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan manajerial adalah fungsi sikap manajer terhadap bawahannya, dan asumsi tentang sifat dan perilaku manusia (*the style of managerial leadership is a function of the manager's attitudes*

towards people, and assumptions about human nature and behaviour). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap perilaku bawahannya. Perhatian yang diindividualisasi termasuk memberikan dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan diri kepada bawahan. Sebuah proses para pemimpin meningkatkan kesadaran para bawahan terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para bawahan untuk memandang masalah-masalah dari perspektif yang baru.

Budaya organisasi (*organizational culture*). Manusia dalam kehidupan sosial sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang sudah ada. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun kehidupan berbangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Sebagaimana dinyatakan oleh Robbins dan Judge (2009, p. 511) yang menegaskan bahwa sistem berbagi nilai yang dilakukan oleh para anggota organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (*organizational culture is a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*). McShane dan Von Glinow (2008: p. 460) menjelaskan bahwa "*organizational culture is the basic pattern of shared values and assumptions governing the way employees within an organization think about and act on problems and opportunities*". McShein (2004, p. 17) mendefinisikan budaya organisasi atau budaya dari suatu kelompok sebagai asumsi dasar yang dipelajari oleh kelompok karena dapat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang bekerja cukup baik dan dianggap valid. Oleh karena itu, budaya

organisasi diajarkan kepada anggota baru sebagai cara merasa yang benar, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah-masalah itu (*a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*).

Motivasi kerja (*work motivation*) pada hakikatnya merupakan dorongan untuk bekerja yang dipicu oleh rangsangan dari luar atau timbul dari dalam diri seseorang melalui proses psikologis dan pemikiran individu tersebut. Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka bergulat untuk mencapai prestasi pribadi, bukan sekedar untuk memperoleh ganjaran sukses semata, namun mereka memiliki hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dan lebih efisien dari yang pernah dilakukan sebelumnya.

George dan Jones (2005, p. 175) menyatakan bahwa *work motivation can be defined as the psychological forces within a person that determine the direction of a person's behaviour in an organization, effort level, and persistence in the face of obstacles*. Bateman dan Snell (2007, p. 427) menyatakan bahwa *motivation refers to forces that energize, direct, and sustain a person's effort*. Batasan-batasan di atas menunjukkan bahwa motivasi pada dasarnya merupakan dorongan yang mengarahkan seseorang untuk tekun berupaya mencapai tujuan. Ivancevich (2010, p. 304) menyatakan bahwa motivasi adalah sikap dan nilai yang memengaruhi seseorang untuk bertindak yang berorientasi pada tujuan. Gibson, Ivancevich, dan James (2009, p. 134) menyatakan bahwa setiap kepala sekolah mempunyai banyak

kebutuhan, namun ada yang terpenuhi dan ada yang tidak. Terhadap kebutuhan yang tidak terpenuhi, kepala sekolah tersebut akan berusaha mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Oleh karena itu, kepala sekolah tersebut akan melakukan tindakan atau perilaku yang mengarah pada tercapainya tujuan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja kepala sekolah, serta pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja kepala sekolah melalui motivasi, dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja kepala sekolah melalui motivasi.

METODE

Deskripsi data variabel penelitian dilakukan sebelum melakukan analisis jalur sesuai tujuan dan hipotesis penelitian. Beberapa statistik deskriptif yang dipaparkan pada bagian ini meliputi: ukuran pemusatan dan ukuran penyebaran data. Ukuran pemusatan data, meliputi: nilai rata-rata hitung, modus, dan median. Ukuran penyebaran data, meliputi: range atau jangkauan dan standar deviasi data. Penyajian tabel distribusi frekuensi kelompok dan grafik histogram disampaikan untuk menambah penjelasan tentang deskripsi variabel-variabel penelitian. Penelitian kuantitatif ini menggunakan metode survai dengan teknik kausal, sedangkan data dianalisis dengan analisis jalur (*path analysis*). Untuk menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel yang lain. Variabel yang dikaji terdiri dari dua macam, yakni: variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen memberikan pengaruh baik langsung maupun tak langsung terhadap variabel endogen. Variabel endogen adalah variabel yang dapat memengaruhi variabel endogen

lainnya. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja kepala sekolah (X_4). Sedangkan variabel eksogen meliputi: gaya kepemimpinan (X_1); budaya organisasi (X_2); dan motivasi kerja (X_3). Dengan demikian model struktural analisis jalur, pada Gambar 1.

Populasi dalam penelitian ini adalah 280 kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri yang berada di Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Simple Random Sampling* dengan 100 kepala sekolah. Waktu penelitian dilaksanakan pada Semester Gasal Tahun Ajaran 2015/2016, pada bulan September sampai dengan Desember 2015.

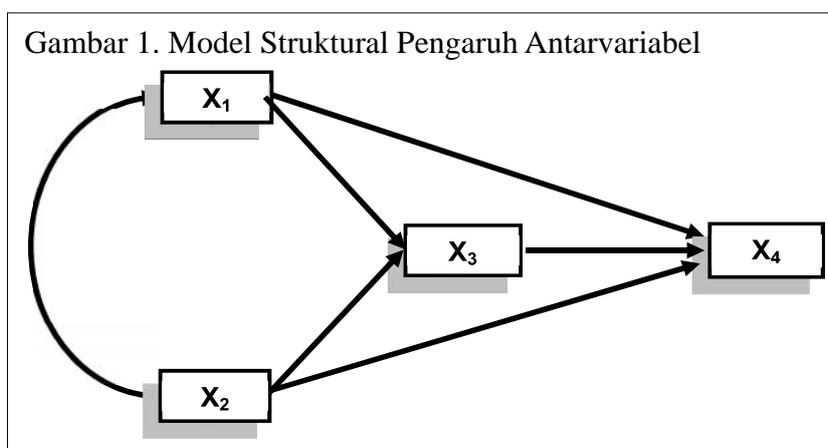
Teknik pengumpulan data dengan menggunakan instrumen penelitian berbentuk angket. Skala yang digunakan untuk variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja kepala sekolah adalah *Likert Scale* yang memiliki lima kategori pilihan jawaban yaitu: sangat setuju; setuju; netral; tidak setuju; dan sangat tidak setuju. Alternatif jawaban diberi bobot nilai 5 sampai dengan 1 untuk pernyataan yang signifikan, dan bobot nilai 1 sampai dengan 5 untuk pernyataan negatif. Instrumen diuji coba terlebih dahulu sebelum dipergunakan dalam penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis jalur mensyaratkan data yang dianalisis harus memenuhi beberapa uji statistik tertentu. Uji statistik yang menjadi syarat dalam analisis jalur adalah Uji Normalitas Galat; Uji Homogenitas; dan Uji Signifikansi dan Linearitas Koefisien Regresi. Hasil analisis data yang diperoleh dapat disajikan seperti berikut.

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa distribusi galat taksiran motivasi kerja kepala sekolah terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Distribusi galat taksiran kinerja kepala sekolah terhadap budaya organisasi kerja berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Distribusi galat taksiran kinerja kepala sekolah terhadap motivasi kepala sekolah berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Dengan demikian, semua data antarvariabel tersebut di atas berdistribusi normal.

Hasil uji homogenitas menunjukkan bahwa varian pengelompokan motivasi kerja kepala sekolah terhadap gaya kepemimpinan dan budaya kerja berasal dari populasi yang mempunyai varian homogen. Hasil uji homogenitas menunjukkan bahwa varian pengelompokan kinerja kepala sekolah terhadap gaya kepemimpinan dan



budaya organisasi berasal dari populasi yang mempunyai varian homogen. Uji homogenitas varian pengelompokan kinerja kepala sekolah terhadap motivasi kerja kepala sekolah berasal dari populasi yang mempunyai varian homogen. Dengan demikian, secara keseluruhan hasil penghitungan uji homogenitas varian bahwa varian kelompok berasal dari populasi yang memiliki varian homogen. Uji signifikansi dan linearitas model regresi motivasi kerja kepala sekolah terhadap gaya kepemimpinan dan budaya organisasi adalah sangat signifikan.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dan pembahasan lebih lanjut, terdapat beberapa langkah dalam penentuan dan pengujian koefisien jalur pada analisis jalur (*path analysis*), yang meliputi: penentuan koefisien korelasi antarvariabel dalam model struktural, penentuan dan pengujian signifikansi koefisien jalur pada masing-masing substruktur, serta penentuan besar pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural.

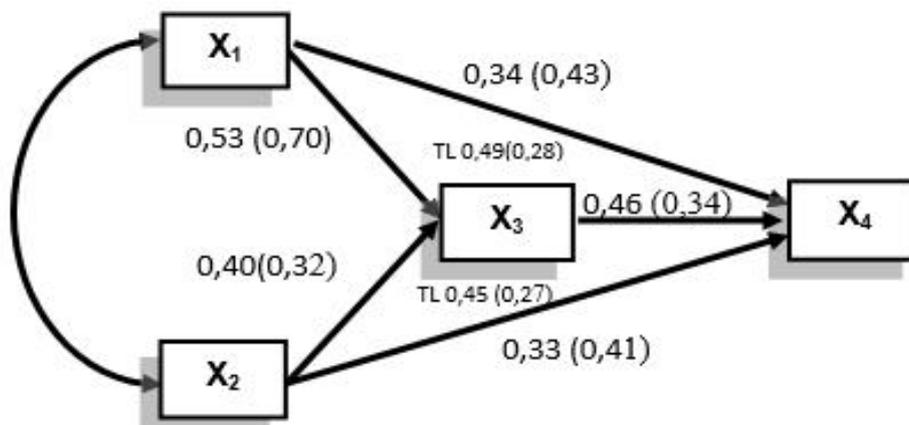
Berdasarkan hasil perhitungan matriks korelasi antarvariabel dalam model struktural seluruh koefisien korelasi antarvariabel bertanda positif, hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antarvariabel dalam model struktural. Di samping itu, seluruh nilai koefisien korelasi tersebut signifikan pada $\alpha = 0,01$. Kemudian hasil pengujian signifikansi koefisien jalur pada masing-masing substruktur -1 dan substruktur -2 bahwa nilai t_{hitung} semua koefisien jalur Substruktur-1 adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi masing-masing adalah 7,88 dan 6,04 lebih besar dari $t_{tabel} = t_{0,01;97} = 1,98$. Dengan demikian, semua koefisien jalur Substruktur-1 adalah signifikan atau berbeda nyata dengan nol.

Pengaruh kausal antarvariabel pada Substruktur-2 terdiri atas sebuah variabel endogen, yaitu kinerja kepala sekolah dan tiga variabel eksogen, yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Matriks koefisien korelasi antarvariabel eksogen masing-masing adalah 5,70; 5,95; dan 5,79 lebih besar dari $t_{tabel} = t_{0,01;97} = 1,98$. Dengan demikian, semua koefisien jalur Substruktur-2 adalah signifikan atau berbeda nyata dengan nol.

Hasil perhitungan penentuan besar pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural adalah besar pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja pada sub-struktur 1 masing-masing 0,43 dan 0,41. Besar pengaruh variabel eksogen gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap variabel endogen kinerja kepala sekolah pada Substruktur-2 dengan nilai masing-masing 0,43; 0,27; dan 0,34. Besar pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja kepala sekolah melalui kepuasan kerja adalah 0,71 dan besar pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja kepala SMP melalui kepuasan kerja adalah 0,68. Penyajian rangkuman besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural terangkum disajikan dalam Gambar 2.

Hasil penghitungan koefisien jalur digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dan mengukur pengaruh baik langsung maupun tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Penarikan kesimpulan hipotesis dilakukan melalui penghitungan nilai Statistik t masing-masing koefisien jalur, dengan ketentuan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka koefisien jalur signifikan. Sebaliknya, jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka koefisien jalur tidak

Gambar 2. Koefisien Jalur dan Besar Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen



Keterangan:

Koefisien jalur pengaruh langsung terdiri atas: 0,53; 0,40; 0,34; 0,33; dan 0,46
 Koefisien jalur pengaruh tidak langsung (TL) terdiri atas: 0,49 dan 0,45
 Besar Pengaruh langsung: (0,70); (0,32); (0,74); (0,41); dan (0,34)
 Besar Pengaruh langsung tidak langsung (TL): (0,28) dan (0,27)

signifikan. Berdasarkan semua hasil perhitungan terhadap seluruh hipotesis yang diajukan diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$, seluruh H_0 ditolak. Dengan demikian, terdapat: pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja, pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja kepala sekolah, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja kepala sekolah, pengaruh langsung motivasi kerja kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah, pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja kepala sekolah melalui motivasi kerja, dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja kepala sekolah melalui motivasi kerja.

Model struktural yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri atas dua substruktur, yaitu substruktur-1 dan substruktur-2. Substruktur-1 terdapat sebuah variabel endogen, yaitu motivasi dan dua variabel

eksogen yang berpengaruh secara langsung, yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja kepala sekolah sangat signifikan.

Hasil penelitian Momo (2010, p. 34) tentang kinerja pejabat pemerintah daerah Kota Kendari menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pejabat pemerintah daerah Kota Kendari. Hanifah (2015, p. 174) dalam penelitian terhadap kinerja kepala sekolah dasar di Jakarta Timur menemukan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja kepala sekolah dasar di Jakarta Timur.

Hasil penelitian ini sesuai dengan gaya kepemimpinan kepala dinas pendidikan provinsi DKI Jakarta yang merupakan atas-an dari kepala SMP di lingkungan propinsi DKI Jakarta. Kepala Dinas Pendidikan secara rutin dan terprogram

memberikan pembinaan melalui rapat dinas. Hal tersebut sesuai dengan gaya kepemimpinan yang demokratis, seperti yang dikemukakan *Canadian Association of Student Activity Advisors* (2000, p. 2) bahwa dalam gaya kepemimpinan demokratis (*democratic leadership style*), keputusan dilakukan secara musyawarah dengan melibatkan anggota, langkah-langkah kegiatan organisasi diputuskan dalam koridor musyawarah oleh pimpinan dan seluruh anggota, tugas dan pekerjaan diatur dalam kelompok dan anggota bebas menentukan pasangan kerjanya, serta pimpinan cenderung bersikap objektif dalam memuji atau mengecam anggotanya berdasarkan fakta. Pada setiap kesempatan itulah seorang pimpinan dapat memengaruhi bawahannya, dalam hal ini dengan tujuan untuk memotivasi kerja para kepala SMP di lingkungannya. Newston dan Davis (2002, p. 167) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola total dari tindakan eksplisit dan implisit pemimpin yang dilihat oleh pegawainya. Cunningham dan Cordeiro (2003, p. 141) menyatakan gaya kepemimpinan akan memengaruhi perilaku bawahannya terutama mendukung penggunaan gaya yang disukainya.

Berdasarkan hasil penelitian dan teori-teori yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja kepala SMP di lingkungan provinsi DKI Jakarta. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja kepala sekolah sangat signifikan.

Hasil penelitian Ekosusilo dan Supardjo (2014) tentang guru SMA di kabupaten Kanganyar, menemukan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru adalah positif dan signifikan. Hasil penelitian Farida, Iqbal, dan Kurniasih (2016) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap

motivasi kerja tenaga kependidikan di universitas Al-azhar Indonesia.

Budaya organisasi dalam suatu lingkungan sekolah merupakan karakteristik dan kekuatan yang ada pada sekolah tersebut yang terbentuk dari interaksi para warga sekolah. Chourmain (2008, p. 282) mendefinisikan budaya organisasi adalah sikap hidup dan kecenderungan yang tercermin dalam nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan karakter serta melekat kuat dalam kehidupan seseorang dalam suatu kelompok masyarakat atau suatu lembaga. Dengan adanya budaya organisasi akan mendukung pelaksanaan kerja seorang kepala sekolah. Kepala sekolah akan termotivasi, karena seluruh warga sekolah saling mendukung dalam mewujudkan visi dan misi sekolahnya. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat dapat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian dan teori-teori yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja kepala SMP di lingkungan Provinsi DKI Jakarta.

Substruktur-2 terdapat sebuah variabel endogen yaitu kinerja kepala sekolah dan tiga variabel eksogen yang berpengaruh secara langsung, yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi serta dua variabel eksogen yang berpengaruh tidak langsung, yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Terdapat pengaruh langsung langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja kerja kepala sekolah sangat signifikan.

Hasil penelitian Hanifah (2016, p. 175) tentang kinerja kepala sekolah dasar di Jakarta Timur menemukan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja kepala sekolah dasar di Jakarta Timur. Penelitian Dewi (2012, p. 152) tentang kinerja kepala sekolah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap kinerja kepala sekolah. Sumual (2015, p. 76) dalam penelitiannya menemukan bahwa kompetensi kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian dan teori-teori yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja kepala SMP di lingkungan propinsi DKI Jakarta.

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja kerja kepala sekolah sangat signifikan. Hasil penelitian Arianty (2014, p. 149) menemukan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Begitu pula penelitian Sumual (2015, p. 77) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta sudah lama terbentuk oleh beberapa pejabat terdahulu dengan perkembangan penyesuaian mekanisme dan perilaku sesuai dengan tuntutan organisasi. Siagian (2002, p. 188) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kemauan, kemampuan, dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakudengan budaya organisasi. Turner (Sobirin, 2007, p. 131) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah *ways of life, ways of thinking, which are learned by group of people rather than being biologically determined*. Berdasarkan hasil penelitian dan teori-teori yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan budaya organisasi

terhadap kinerja kepala SMP di lingkungan propinsi DKI Jakarta.

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja kerja kepala sekolah sangat signifikan. Hasil penelitian Tenriningsih (2011, p. 427) menemukan adanya hubungan langsung antara motivasi dan kinerja guru SD Negeri di Kabupaten Barru. Penelitian Ekosusilo dan Supardjo (2014) terhadap guru SMA di Kabupaten Kanganyar menemukan bahwa berdasarkan analisis regresi terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja. Hasmi (2010, p. 26) dalam penelitiannya terhadap kinerja guru sekolah luar biasa di Provinsi DKI Jakarta menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.

Dalam suatu proses siklus motivasi, terdapat beberapa unsur. Adanya keinginan, kebutuhan dan daya sejenisnya yang timbul dari dalam diri seseorang hal tersebut disebabkan adanya rangsangan dari dalam diri orang tersebut atau rangsangan yang berasal dari luar dirinya (eksternal). Keinginan dan kebutuhan ini mengarahkan perilaku untuk bertindak dengan cara tertentu atau paling tidak mengembangkan suatu kecenderungan perilaku tertentu bagi dirinya atau orang lain. Perilaku tersebut dimaksudkan untuk mencapai tujuan dan mengurangi ketegangan yang timbul di dalam dirinya akibat keinginan atau kebutuhan yang belum terpuaskan. Tujuan tersebut merupakan arah atau sasaran dari suatu organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan motivasi terhadap kinerja kepala SMP di lingkungan provinsi DKI Jakarta.

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja kepala sekolah melalui motivasi

kerja kepala sekolah. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan melalui motivasi kerja kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah adalah sebesar 0,28. Dengan demikian, pengaruh total gaya kepemimpinan terhadap kinerja kepala sekolah, baik langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 0,71. Hal ini membuktikan bahwa variasi dalam kinerja diperoleh secara langsung dari variasi gaya kepemimpinan melalui variasi motivasi kerja kepala SMP Negeri di Provinsi DKI Jakarta.

Budaya organisasi di samping berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja kepala sekolah melalui motivasi kerja kepala sekolah. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui motivasi kerja kepala sekolah terhadap kinerja kepala sekolah adalah sebesar 0,27. Dengan demikian, pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja kepala sekolah, baik langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 0,68. Hal ini membuktikan bahwa variasi dalam kinerja diperoleh secara langsung dari variasi budaya organisasi melalui variasi motivasi kerja kepala SMP Negeri di Provinsi DKI Jakarta.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis terhadap hasil penelitian tentang kepala SMP Negeri Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta dapat disimpulkan bahwa variasi dalam kinerja kepala sekolah Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta secara signifikan dipengaruhi baik langsung maupun tidak langsung oleh variasi dalam gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi.

Hasil penelitian dapat memiliki implikasi teoritik, kebijakan, dan penelitian. Implikasi teoritik, penelitian ini memberikan dampak terhadap perkembangan khasanah teoritik sehingga memperkaya generalisasi tentang berbagai kausal keempat variabel,

yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Implikasi kebijakan, meminimalkan variasi yang terjadi pada kinerja kepala sekolah dapat melalui pertimbangan pengambilan kebijakan berdasarkan ketiga variabel seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Kebijakan-kebijakan tentang menjadikan budaya kerja yang lebih kondusif, motivasi kerja yang lebih mandiri, serta gaya kepemimpinan yang lebih bijak dapat mengarah kepada kinerja kepala sekolah yang diharapkan. Implikasi riset, karena penelitian ini masih jauh dari sempurna, penelitian lebih lanjut masih perlu dikembangkan, untuk implikasi penyempurnaan melalui riset yang lebih komprehensif berdasarkan pada temuan-temuan dari penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arianty, N. (2014). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis*. 14(2), 144-150.
- As-Suwaidan, A. T., & Basyaril, F. (2005). *Melahirkan pemimpin masa depan*. Jakarta: Gema Insan.
- Bacal, R. (2005). *Performance management*. (Terj. Surya Dharma & Yanuar Irawan). Jakarta: Gramedia.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2007). *Management: Leading & collaborating in a competitive world*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Campling, J., Wiesner, R., & Schermerhorn, J. R. (2006). *Management* (2nd Asia-Pacific ed.). Sydney: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Canadian Association of Student Activity Advisors (CASA A). (2000). *Leadership Style*. Diunduh dari <http://www.sentex.net/~cassa/resources/sourcebook/student-leadership/leadership-styles.htm>.

- Chourmain, I. (2008). *Acuan normatif penelitian untuk penulisan skripsi, tesis, & disertasi*. Jakarta: Al-Haramain Publishing House.
- Cunningham, W. G., & Paula, A. C. (2003). *Educational leadership*. New York: Pearson Education, Inc.
- Danim, S. (2004). *Motivasi kepemimpinan & efektivitas kelompok*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dewi, R. (2012). Kinerja kepala sekolah: Pengaruh kepemimpinan transformasional, konflik dan efikasi diri. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 18(2), 150-156.
- Evans, J. R. (2005). *Total quality management organization and strategy*. Canada South Western: Thomson Corporation.
- Ekosusilo, M., & Supardjo. (2014). Faktor dominan yang mempengaruhi motivasi, kinerja, dan kepuasan guru SMA. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 20(2), 134-143.
- Farida, S. I, Iqbal, M., & Kurniasih, A. (2016). Pengaruh kepercayaan dan komitmen organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Kependidikan*, 46(1), 121-134.
- Francisca, L., & Ajisukmo, C. R. R. (2015). Keterkaitan antara moral knowing, moral feeling, dan moral behavior pada empat kompetensi dasar guru. *Jurnal Kependidikan*, 45(2), 211-221.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & James, H. D. (2009). *Organization: Behavior structure processes*. New York: McGraw-Hill.
- Hanifah, N. (2015). Pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 21(2), 167-177.
- Hasmi, H. (2010). *Pengaruh minat mengembangkan potensi diri, karakteristik pekerjaan, kecerdasan emosional, motivasi kerja, dan pelatihan terhadap kinerja guru sekolah luar biasa di Provinsi DKI Jakarta* (Desertasi tidak diterbitkan). Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Jakarta.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human resource management*. New York: McGraw Hill.
- Kande, F. A. (2011). Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja guru SMA/MA di Kabupaten Alor. *Jurnal Kependidikan*, 45(2), 175-184.
- Mangkunegara, P., & Puspitasari, M. (2015). Kecerdasan emosi, stres kerja, dan kinerja guru SMA. *Jurnal Kependidikan*, 45(2), 142-155.
- Momo, A. H. (2010). *Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap keefektifan kinerja pejabat Pemerintah Daerah Kota Kendari* (Desertasi tidak diterbitkan) Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Jakarta.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organization behavior*. Edinburgh, Harlow, Essex: Prentice Hall.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational behavior: Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- McShein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*, San Fransisco: John Wiley & Son.
- McShane, E., & Von Glinow, M. A. (2008) *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

- Siagian, S. P. (2002). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*. Jakarta: Indo-Hill-Co.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya organisasi*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Sumual, T. E. M. (2015). Pengaruh kompetensi kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Universitas Negeri Manado. *Mimbar*, 31(1), 71-80.
- Tenringsih, A. (2011). Supervisi pengajaran, motivasi, kinerja guru, dan prestasi belajar. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 17 (6), 425-428.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, tentang Pemerintahan Daerah.