

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU (Studi Kausal Pada Guru SMAN Di Kota Baubau)¹

Oleh:

Nanik Hindaryatiningsih

Dosen Jurusan Bimbingan Konseling FKIP UHO

Email: nani_unhalu@yahoo.co.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja terhadap kinerja guru. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan September sampai dengan November 2016. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode *survey*. Data dikumpulkan menggunakan kuisioner lalu dianalisis menggunakan analisis jalur. Sampel penelitian diambil dari enam sekolah negeri sebanyak 85 orang guru yang dipilih secara *simple random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, (2) kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, (3) motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru (4) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, (5) kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, (6) budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja, (7) kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Temuan ini meyakinkan bahwa perubahan atau variasi kinerja guru dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja.*

PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran sangat penting dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam suatu negara. Kondisi persaingan dan semakin minimnya lowongan kerja di era globalisasi, menuntut para guru untuk bekerja secara profesional dan mengembangkan kemampuannya sesuai kompetensi yang dimiliki dalam upaya menyiapkan peserta didik untuk bersaing di dunia kerja atau siap melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Kinerja guru merupakan tolok ukur dari hasil prestasi yang telah diraih oleh seorang yang berprofesi sebagai guru. Menurut Qolquitt, *et al.*, kinerja diartikan sebagai “*the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*” (nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi baik positif atau negatif terhadap tercapainya tujuan organisasi) (2009:37).

Saat ini masalah-masalah guru dan dunia pendidikan semakin kompleks, sehingga pemerintah terus mengoptimalkan kinerja guru. Namun demikian, kinerja guru sampai dengan saat ini masih belum optimal seperti yang diharapkan. Meskipun guru diberikan tunjangan sertifikasi,

namun tampaknya pemberian tunjangan sertifikasi tidak berpengaruh terlalu signifikan terhadap kinerja guru. Hasil observasi awal peneliti, para guru SMA Negeri Kota Baubau ditemukan bahwa kinerja guru belum begitu optimal baik dalam melaksanakan tugas-tugas rutin mengajar ataupun non rutin seperti kedisiplinan masuk kerja. Dalam pembelajaran, kenyataan yang nampak dapat dilihat pada ketidak siapan guru mengajar yang masih banyak tidak membawa RPP. Para guru masih banyak yang tidak disiplin waktu dalam bekerja. Kondisi ini terjadi, tentu saja bukan tanpa sebab. Tidak hanya faktor yang berkaitan dengan kesejahteraan atau masalah-masalah kepegawaian yang menjadi penyebabnya, tetapi menyangkut keseluruhan sistem yang ada. Beberapa faktor yang potensial secara teoretik seperti model “*integratif perilaku organisasi*” yang dikembangkan oleh Colquitt *et al.*, kinerja seorang pegawai atau *individual outcome* dipengaruhi oleh mekanisme organisasi, karakteristik individu, mekanisme group, dan mekanisme individual (2009:8). Mekanisme organisasi antara lain, seperti: budaya organisasi dan struktur organisasi. Mekanisme group, terdiri dari: gaya kepemimpinan, perilaku pemimpin, kerja tim, dan

¹ Hasil penelitian di Kota Bau-bau Provinsi Sulawesi Tenggara

karakteristik tim. Sedangkan karakteristik individu, meliputi: nilai budaya dan kemampuan individu. Mekanisme individu, antara lain berupa kepuasan kerja, stres, motivasi kerja, *trust*, dan *decision making*.

Berangkat dari model “integratif perilaku organisasi” Colquitt *et al.* tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara langsung atau tidak langsung kinerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut perlu mendapat perhatian para pemimpin pendidikan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja guru. Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian singkat pada pendahuluan, maka dapat dikemukakan beberapa permasalahan penelitian, yaitu: (1) Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru? (2) Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja guru? (3) Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja guru? (4) Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi kerja? (5) Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja? (6) Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja, (7) Apakah kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

STUDI PUSTAKA

Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge, *organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations* (sistem berbagi nilai yang dilakukan oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain) (2009:511).

Dari pendapat ahli tersebut, dapat disintesis bahwa budaya organisasi adalah asumsi dasar yang dianut dan dilaksanakan oleh anggota organisasi yang berhubungan dengan

norma, nilai-nilai, dan aturan yang menjadi pedoman dan kontrol sosial perilaku anggota organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dengan yang lain.

Sekolah adalah sebuah organisasi. Sebagai organisasi, sekolah tentu memiliki budaya organisasi yaitu budaya sekolah yang berupa sekumpulan nilai-nilai, keyakinan, pola perilaku yang membentuk ciri khas dari sebuah organisasi sekolah. Maslowski menyatakan bahwa budaya sekolah adalah asumsi dasar, norma, nilai-nilai, dan artefak budaya yang dihayati semua anggota sekolah yang mempengaruhi fungsinya di sekolah (2001:8-9). Selanjutnya, Maslowski menjelaskan budaya sekolah mencakup tiga aspek, yaitu isi (*content*), keseragaman (*homogeneity*), kekuatan (*strength*) (2001:12-13). Isi budaya menunjuk pada tipologi budaya seperti kolaboratif, berorientasi prestasi dan sebagainya. Keseragaman budaya berupa asumsi norma dan nilai serta warisan budaya yang dihayati oleh anggota organisasi. Keseragaman budaya hanya terjadi jika para anggota organisasi memiliki asumsi yang sama terhadap norma dan nilai-nilai serta segala bentuk budaya sekolah. Kekuatan budaya ditandai dengan kontrol sosial dan formal pada ketaatan terhadap norma dan nilai-nilai yang ada. Jika kekuatan budaya lemah maka kontrol sosial dan sanksi terhadap pelanggaran norma/nilai juga lemah.

Dari analisa teori Maslowski, budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Budaya sekolah berhubungan dengan perilaku guru. Sekolah yang memiliki budaya sekolah yang kuat untuk maju, maka dengan sendirinya anggota organisasi sekolah akan berupaya untuk bekerja dan memberikan pelayanan yang terbaik dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Pengaruh budaya organisasi dengan motivasi kerja sangat signifikan, mengingat motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh karyawan yang memegang teguh nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut dalam organisasinya. Menurut penjelasan Andre (2008:481), “*culture motivates individuals and it effects organization and performance overall*”, budaya organisasi dan karakteristik pekerjaan mendorong motivasi karyawan untuk berperilaku dalam melaksanakan tugas untuk tercapainya kinerja.

Kepemimpinan

Gibson *et.al* (2006:334), kepemimpinan adalah suatu upaya menggunakan pengaruh tanpa paksaan untuk memotivasi orang-orang dalam

mencapai tujuan. Newstrom dan Davis (2002:163), menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara agresif guna mencapai tujuan. Kedua pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan..

Dalam menjalankan tugasnya seorang pemimpin seyogyanya menjadi pemimpin yang efektif. Luthans sebagaimana dikutip oleh Mullins (2005:260-261), mengatakan bahwa efektifitas pemimpin dalam organisasi ditunjukkan oleh kuantitas, kualitas standart dari kinerja, kepuasan, dan komitmen bawahan yang diukur dengan faktor-faktor kekuatan dan motivasi bawahan, keberhasilan dan pengembangan karir pegawai, dan kreasi dari lingkungan organisasi dimana pegawai bekerja secara efektif.

Beberapa pendapat di atas dapat disintesis bahwa kepemimpinan diartikan sebagai suatu kesanggupan seseorang untuk melaksanakan tugasnya dalam mempengaruhi orang, memotivasi dan mengarahkan bawahan untuk bekerja secara efektif guna mencapai tujuan organisasi. Jerald Greenberg (2005:526) mengatakan kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi seseorang. Dengan demikian, kepemimpinan berpengaruh langsung positif pada motivasi kerja. Dengan kata lain efektifitas kepemimpinan tinggi, maka akan mengakibatkan motivasi kerja bawahan tinggi. Demikian halnya dalam bekerja, seorang pemimpin akan berupaya mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk melaksanakan segala aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah sangat berperan terhadap keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya baik tugas pokok ataupun di luar tugas pokok. Seperti yang dikatakan oleh Yukl (2006:222) dalam path-goal theory mengatakan bahwa perilaku pemimpin mempengaruhi kinerja dan kepuasan bawahan. Dengan demikian, kepemimpinan berhubungan dengan kinerja.

Motivasi Kerja

Gibson dan Ivancevich (1996:185), mendefinisikan motivasi sebagai dorongan yang timbul dalam diri seseorang untuk menggerakkan

dan mengarahkan perilakunya. Seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi akan menggerakkan dirinya untuk melakukan kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya, mengembangkan dirinya untuk mencapai prestasi yang tinggi. Seperti yang dikatakan oleh Robbins dan Judge (2009:209) mengatakan “ *motivation as the processes that account for individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*” (Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).

Davis dan Luthans (1986:45), berpendapat bahwa ciri-ciri seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi, adalah: senang mengerjakan pekerjaan yang sulit dan beresiko sampai dirinya berhasil, membutuhkan informasi sebagai umpan balik untuk mengetahui hasil pekerjaannya, memiliki kebutuhan berprestasi tinggi tanpa melihat berapa imbalan yang diperolehnya yang lebih penting adalah kebutuhan aktualisasi dirinya, mengerjakan pekerjaan sampai selesai sampai tujuannya tercapai.

Dari beberapa pendapat, motivasi kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dorongan dalam diri seseorang untuk bekerja lebih giat yang ditimbulkan oleh faktor dari dalam dan luar diri untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang dimotivasi akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, seperti yang dikatakan oleh Kreitner (2008:223). Begitu pula halnya Griffin (2007:119), mengatakan motivasi merupakan sebagian dari faktor yang dilibatkan di dalam meningkatkan potensi untuk perilaku termotivasi yang diarahkan pada peningkatan kinerja. Dengan demikian motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja..Seorang guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mengakibatkan kinerja guru tinggi.

Kinerja

Wagner dan Hollenbeck mengartikan kinerja sebagai suatu fungsi dari usaha untuk memahami tugas dan kemampuannya secara tepat, yang dipengaruhi oleh tingkat usaha karyawan, pemahaman seseorang terhadap tugas yang diberikan, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang (1995:189). Sedangkan Colquitt, Lapine dan Weason (2009:37), mengartikan kinerja sebagai “*The value of the set of employee behaviors that*

contribute, either positively or negatively, the organizational goal accomplishment” (nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disintesis, kinerja merupakan hasil baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang diukur dari perilaku melaksanakan tugas, cara menghasilkan sesuatu, dan hasil pekerjaannya. Perilaku positif ini berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hipotesis Penelitian

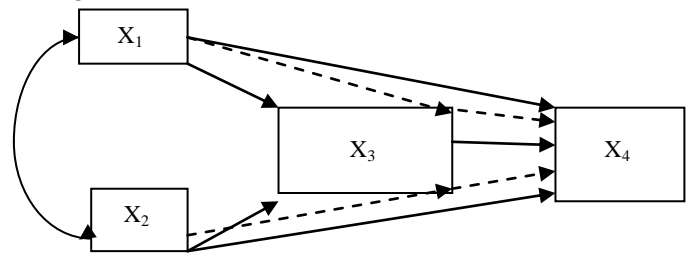
Dengan memperhatikan permasalahan dan kajian teori yang dikemukakan di atas, dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kinerja.
2. Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap kinerja.
3. Terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
4. Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap motivasi kerja.
5. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Atas Negeri Baubau. Proses pengumpulan data dilaksanakan selama tiga bulan, yaitu September dan Nopember 2016. Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan teknik analisis data “*path analysis*” (analisis jalur). Penelitian survey ini mengkaji dan menganalisis keterkaitan antar variabel, serta mengukur pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Variabel yang dikaji terdiri dari empat, yaitu: budaya organisasi (X1), kepemimpinan (X2), motivasi kerja (X3), dan kinerja (X5). Pola hubungan antara

variabel bebas dan terikatnya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Hubungan Antar Variabel

Populasi bersifat homogen yaitu seluruh guru SMA yang berstatus pegawai negeri Sipil di Kota Baubau. Alasan pemilihan guru-guru SMA karena jumlah komunitasnya cukup banyak, yaitu 389 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara acak sederhana (*simple random sampling*), yaitu berjumlah 85 orang guru. Sedangkan untuk uji coba instrumen diambil sebanyak 30 orang guru. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang disusun dalam bentuk butir-butir pernyataan/pertanyaan yang dibangun berdasarkan landasan teori atau indikator ke empat variabel yang hendak diukur (budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja). Skala penilaian yang digunakan menggunakan skala *likers* yang terdiri dari lima katagori, yaitu: (1) selalu, (2) sering, (3) kadang-kadang, (4) jarang, dan (5) tidak pernah. Instrumen penelitian yang berupa kuesioner terlebih dahulu diuji keabsahan (*validity*) dan uji keandalan (*reability*). Instrumen yang tidak valid dibuang. Kuesioner diedarkan secara langsung pada seluruh guru SMA Negeri yang berstatus PNS di Kota Baubau untuk diisi kemudian di serahkan kembali kepada peneliti. Data penelitian dianalisis dengan menggunakan statistika deskriptif (untuk penyajian data masing-masing dari empat variabel yang diteliti) dan statistika inferensial (untuk menguji hipotesis penelitian) dengan memakai analisa jalur yang sebelumnya dilakukan uji normalitas dan uji linearitas data.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi Data

Deskripsi data dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum tentang data yang terkumpul. Sesuai dengan variabel yang diteliti, maka deskripsi data berdasarkan data dalam penelitian, terdiri dari: budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja. Data tersebut merupakan

hasil jawaban responden terhadap kuesioner yang disebarakan. Dengan menggunakan program *SPSS for Windows release 17.0*, dihasilkan data deskriptif, yaitu: rata-rata (*median*), variansi, skor maksimum dan minimum. Skor rata-rata, variansi, skor maksimum dan minimum dari masing-masing variabel disajikan pada Tabel 1.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis jalur, mengingat desain penelitian adalah menyelidiki sejauh mana pengaruh variabel Eksogen terhadap variabel Endogen. Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel dilakukan analisis hipotesis dengan cara mencari koefisien tiap lintasan dari

variabel eksogen ke variabel endogen dengan menggunakan program Lisrel 8.00. Selanjutnya, melakukan uji keberartian koefisien jalur dengan uji-t. Kriteria yang digunakan dalam pengujian adalah jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka dikatakan “signifikan”.

Setelah dilakukan uji normalitas dan linearitas yang merupakan persyaratan analisa data dengan *path analysis*, maka diperoleh hasil populasi berdistribusi normal serta hubungan antara variabel-variabel dalam model signifikan dan linear. Adapun hasil perhitungan koefisien jalur, pengaruh langsung dan tak langsung serta uji signifikansi terlihat dalam tabel 2 dan 3.

Tabel 1. Rangkuman Hasil Perhitungan Statistik Deskriptif

Variabel	N (Sampel)	SKOR			
		Min	Max	Median	Variance
X ₁	85	60	112	94	149.928
X ₂	85	60	104	82	15.072
X ₃	85	65	128	98	189.717
X ₄	85	75	122	105	167.738

Tabel 2. Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Jalur dan Uji Signifikansi Koefisien Jalur

Pengaruh	Koefisien Jalur		Total	F-hit	Ftabel	F-hit	Ftabel	Kspln
	Lsng	Tak Langsung						
X ₁ → X ₄	0,194	0,218	0,410	0,773	2,153	115,874	6,950	Signifikan
X ₂ → X ₄	0,324	0,225	0,549	2,073	2,074	120,029	6,950	Signifikan
X ₃ → X ₄	0,493	0	0,493	1,204	2,068	315,110	6,950	Signifikan
X ₁ → X ₃	0,438	0	0,438	0,708	2,053	147,746	6,950	Signifikan
X ₂ → X ₃	0,457	0	0,457	1,270	2,074	199,870	6,950	Signifikan

Keterangan:

- Koefisien jalur, signifikan karena F hitung > Ftabel pada $\alpha = 0,05$.
- Koefisien jalur, linieritas karena F hitung < F tabel pada $\alpha = 0,01$.

Tabel 3. Rangkuman Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tak Langsung

Pengaruh	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
X ₁ → X ₄	0,194	0,216	0,410
X ₂ → X ₄	0,324	0,225	0,549
X ₃ → X ₄	0,493	0	0,493
X ₁ → X ₃	0,438	0	0,438
X ₂ → X ₃	0,457	0	0,457

Tabel 2 dan 3 di menunjukkan bahwa:

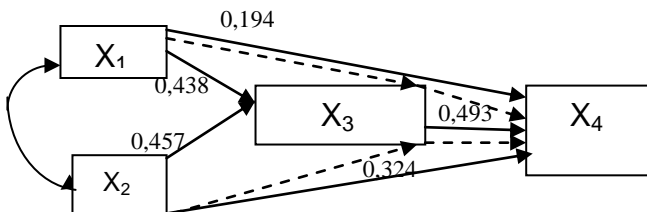
- a. Variabel budaya organisasi (X₁) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja (X₄), hal ini ditunjukkan pada koefisien jalur budaya

organisasi terhadap kinerja sebesar 0,194 mempunyai nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$, dan $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 0,01$, atau $115,874 > 6,950$ dan $0,773 < 2,153$. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui kepuasan kerja (X₃)

sebesar 0,216 mempunyai nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha=0,05$ atau $2,11 > 1,98$.

- b. Variabel kepemimpinan (X_2) berpengaruh langsung terhadap kinerja (X_4), hal ini ditunjukkan pada koefisien jalur gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,324 mempunyai nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha=0,05$ atau $120,029 > 6,950$. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui motivasi kerja (X_3) sebesar 0,225 dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha=0,05$ atau $2,97 > 1,98$.
- c. Variabel motivasi kerja (X_3) berpengaruh langsung terhadap kinerja (X_4), hal ini ditunjukkan pada koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,493, mempunyai nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha=0,05$, atau $315,110 > 6,950$ dan $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha=0,01$, atau $1,204 < 2,068$ pada $\alpha=0,01$.
- d. Variabel budaya organisasi (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja (X_3), hal ini ditunjukkan pada koefisien jalur budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,438 mempunyai nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha=0,05$ atau $147,746 > 6,950$.
- e. Variabel kepemimpinan (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja (X_3), hal ini ditunjukkan pada koefisien jalur kepemimpinan terhadap motivasi kerja sebesar 0,457, mempunyai nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha=0,05$ atau $199,870 > 6,950$ dan $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha=0,01$ atau $1,270 < 2,074$ pada $\alpha=0,01$.

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui kelima koefisien jalur signifikan, antar variabel eksogen dan endogen terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung. Model akhir dari analisis jalur dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Model Hubungan Antar Variabel

Pembahasan

Dari hasil pengujian hipotesis ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru-guru SMA Negeri. Hal ini ditunjukkan pada besarnya koefisien jalur antara budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,194. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendekatan perilaku “*integratif model*” Colquitt, LePine dan Wesson yang menyatakan bahwa kinerja hubungannya erat dengan perilaku individu dalam organisasi. *Organizational culture* merekomendasikan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja, disarankan agar setiap organisasi untuk berbagi pengetahuan tentang peraturan-peraturan, norma, dan nilai-nilai yang mengidentifikasi perilaku dan sikap pekerja (2009:9).

Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja guru-guru SMA. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya koefisien jalur antara kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,324. Temuan penelitian ini sesuai dengan model Daft, kepemimpinan berhubungan dan berpengaruh pada peningkatan kinerja (1999:93). Begitu pula Qolquitt menyatakan bahwa kepemimpinan transformational mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja (2009:496).

Dari hasil pengujian hipotesis ditemukan besarnya koefisien jalur motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA sebesar 0,493. Ini menunjukkan motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru SMA. Hal ini sesuai dengan pendapat Griffin (2007:119) bahwa “*motivation explain some of the factors involved in increasing the potential for motivated behavior directed at enhanced performance*” (motivasi sebagian dari faktor yang dilibatkan di dalam meningkatkan potensi untuk perilaku termotivasi yang diarahkan pada peningkatan kinerja). Motivasi memang hanya salah satu dari beberapa faktor sebagai penentu dari kinerja. Namun demikian, seorang karyawan yang dimotivasi dan karyawan tersebut termotivasi untuk melakukan pekerjaannya maka akan meningkatkan kinerjanya. Menurut Kreitner (2008:223), bahwa pengembangan teori harapan Victor Vroom memperjelas, karyawan yang dimotivasi akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini menemukan besar koefisien jalur antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,438. Hal

ini sesuai dengan model teoretik yang dikatakan Andre (2008:451), bahwa "culture motivated individuals and it effects organization and performance overall". Budaya organisasi dan karakteristik pekerjaan mendorong motivasi karyawan untuk berperilaku dalam melaksanakan tugas untuk tercapainya kinerja.

Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini menemukan besar koefisien jalur antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,457. Hal ini sesuai dengan model teoretik yang dikembangkan Kreitner dan Kinichi (2008:477) menyebutkan: "a general representation of house's path goal theory, menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang, Temuan ini juga diperkuat dengan yang dikemukakan oleh Jerald Greenberg (2005:526), bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi seseorang.

Dari hasil pengujian hipotesis ditemukan besarnya koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA sebesar $0,194+0,216=0,410$. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja para guru SMA. Mendukung pendapat Kreitner dan Kinicki, bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan perilaku karyawan (2000:90). Budaya organisasi sekolah yang baik memungkinkan terciptanya suasana kerja yang kondusif, penuh menyenangkan, loyalitas, tanggung jawab, semangat dan termotivasi terhadap pekerjaannya dan semua itu merupakan indikator motivasi kerja. Guru yang bekerja dengan suasana batin yang menyenangkan, maka akan semakin giat dan termotivasi bekerja untuk meningkatkan kinerjanya.

Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja para guru SMA. Dari hasil pengujian hipotesis ditemukan besarnya koefisien jalur kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru SMA sebesar $0,324+0,225=0,549$. Mendukung pendapat Cunningham and Cordeiro, kepemimpinan mempengaruhi perilaku bawahan (2003:140-141). Pemimpin yang memperlakukan bawahan dengan baik akan berdampak pada terciptanya perasaan positif, semangat dan antusias terhadap pekerjaannya yang merupakan indikator dari motivasi bekerja. Jika karyawan memiliki antusias

yang tinggi dalam bekerja maka karyawan tersebut lebih semangat bekerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian dapat disampaikan kesimpulan sebagai berikut: (1) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, (2) kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja guru (3) motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru (4) budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, (5) kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, (6) budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru, (7) kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Andre, Rae. Organization Behavior Singapore: Pearson International, 2008
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, and Michael J. Wesson. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGrawHill, 2009.
- Cunningham, William G. And Paula A. Cordeiro, *Educational Leadership*. New York: Pearson Education, Inc., 2003.
- George Jennifer M. and Jones Gareth R. *Understanding and Managing: Organizational Behavior*, Fourt Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Gibson James L., et al. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill Irwin, 2006.
- Griffin, Ricky W. And Ebert Ronald J., *Business*, Seven Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004.
- Griffin, Moorhead, *Organizational Behavior Managing People and Organization*, Boston: Houghton Mifflin Company, 2007.
- Jerald, G. Robertt, A.B. *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Internasional, Prentice-Hall, Inc., 2008.
- Kreitner Robert and Kinicki Angelo, *Organizational Behavior: Perilaku Organisasi, terjemahan Erly Suandy*. Jakarta: Salemba Empat, 2003.

Luthans, Fred. *Organizational Behavior*, eleventh edition. Boston: McGraw-Hill International Edition, 2008.

_____, *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2005.

Maslowski, R. School Culture and School Performance. 2001
(<http://www.tuputwente.nl/ukcatalogue/educational/school-culture>).

Newstrom John W. *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, Twelfth Edition. New York: Mc.Graw-Hill, 2007.