



## JURNAL ADMINISTRASI PENDIDIKAN INDONESIA VOL. 12 No. 1. Th. 2021 (21-30)

(Print ISSN 2613-9561 Online ISSN 2686-245X)

Tersedia online di [https://ejournal2.undiksha.ac.id/index.php/jurnal\\_ap](https://ejournal2.undiksha.ac.id/index.php/jurnal_ap)

### **DETERMINASI KEPEMIMPINAN PELAYAN, MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DI SMA NEGERI 1 SUKASADA**

Diterima: 24 Februari 2021 ; Direvisi: 30 Maret 2021; Disetujui: 26 Agustus 2021

Permalink/DOI: [https://doi.org/10.23887/jurnal\\_ap.v12i1.383](https://doi.org/10.23887/jurnal_ap.v12i1.383)

**D. Astuti<sup>1</sup>, I.N. Natajaya<sup>2</sup>, K.R. Dantes<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Indonesia

e-mail: [dewi.astuti@undiksha.ac.id](mailto:dewi.astuti@undiksha.ac.id)<sup>1</sup>, [nyoman.natajaya@undiksha.ac.id](mailto:nyoman.natajaya@undiksha.ac.id)<sup>2</sup>, [rihendra.dantes@undiksha.ac.id](mailto:rihendra.dantes@undiksha.ac.id)<sup>3</sup>

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui determinasi kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada. Penelitian ini adalah penelitian *ex-post facto*. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 53 orang dan seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah korelasi *product moment*, korelasi parsial, regresi ganda. Data dianalisis dengan berbantuan SPSS 16.0 for Windows. Hasil penelitian sebagai berikut. (1) terdapat determinasi atau sumbangan efektif sebesar 13,08%, (2) terdapat determinasi atau sumbangan efektif sebesar 21,17%, (3) terdapat determinasi atau sumbangan efektif sebesar 24,26%, (4) terdapat determinasi sumbangan efektif sebesar 13,69%, dan (5) terdapat determinasi atau sumbangan secara bersama-sama kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 72,20% pada guru di SMA Negeri 1 Sukasada Kabupaten Buleleng.

Kata kunci: Kepemimpinan Pelayan; Motivasi Kerja; Kepuasan Kerja; Budaya Organisasi; Kinerja Guru.

#### **Abstract**

*This study aims to determine the determination of servant leadership, work motivation, job satisfaction, and organizational culture on teacher performance at SMA Negeri 1 Sukasada. This research is an ex-post facto research. The population in this study were 53 people and the entire population was used as the research sample. The data collection method used in this study was a questionnaire. The data analysis used in this research is product moment correlation, partial correlation, and multiple regression. Data were analyzed using SPSS 16.0 for Windows. The research results are as follows. (1) there is a determination or an effective contribution of 13.08%, (2) there is a determination or an effective contribution of 21.17%, (3) there is a determination or an effective contribution of 24.26%, (4) there is a determination of an effective contribution of 13.69%, and (5) there is a joint determination or contribution of servant leadership, work motivation, job satisfaction and organizational culture on performance by 72.20% for teachers at SMA Negeri 1 Sukasada, Buleleng Regency.*

*Keywords: Servant Leadership; Work Motivation; Job Satisfaction; Organizational Culture; Teacher Performance.*

## PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi, sumberdaya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam menggerakkan organisasi, karena beranggapan bahwa karyawan adalah aset dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu juga, sumber daya manusia mempunyai peran yang strategis sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi manajemen yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, staffing, kepemimpinan, pengawasan, hingga pelaksanaan operasional organisasi.

Sumberdaya manusia harus dikelola dengan baik sehingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Banyak bukti yang mengatakan bahwa organisasi yang berkembang dengan cepat selain ditopang dengan financial juga didukung oleh sumberdaya manusia yang baik. Dalam lingkungan sekolah yang dibutuhkan dalam pencapaian kinerja organisasi adalah kinerja guru dan pegawai. Meningkatnya kinerja sekolah tergantung bagaimana kinerja para guru dan pegawai di sekolah tersebut. Seorang guru dikatakan guru profesional apabila memiliki kualitas kinerja yang baik, sehingga sekolah tersebut memiliki lulusan terbaik karena tujuan dari proses dalam system persekolahan adalah lulusan yang berkualitas dan diterima di masyarakat.

Pemimpin adalah orang yang mampu atau berhasil mengumpulkan orang lain untuk mengikutinya. Pemimpin dalam hal ini Kepala Sekolah berpengaruh penting dalam memainkan peran sebagai seorang pemimpin dalam memungkinkan guru dan pegawai berkontribusi dalam mencapai tujuan visi dan misi sekolah yang ia pimpin. Untuk mencapai tujuan tersebut, tentunya pemimpin yang sukses harus memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan visi dan misi dalam lingkungan organisasi yang dipimpin dalam hal ini adalah lingkungan sekolah. Untuk mencapai tujuan di atas diterapkan beberapa model kepemimpinan, salah satunya adalah model kepemimpinan yang bersifat melayani atau *servant leadership*. Hal ini juga diserukan oleh Mendikbud Nadiem Makarim dalam pidatonya yang mengatakan bahwa ingin merubah paradigma kepemimpinan dari tadinya penguasa atau pengendali atau regulator menjadi paradigma kepemimpinan yang melayani. Pada kenyataannya banyak sekali pemimpin atau kepala sekolah yang kurang paham dengan tugas, tanggung jawab dan kewajibannya sebagai seorang yang menjadi figure bagi para guru, siswa dan *steckholder* yang ada di sekolah tersebut. Masih banyak pemimpin yang mengutamakan kepentingan dirinya dengan menunjukkan hal-hal yang menonjol, seperti popularitas, kekuasaan dan keahliannya, akan tetapi tidak menyadari bahwa pemimpin tidak dapat berdiri sendiri melainkan pemimpin membutuhkan kebersamaan dalam menyelesaikan tugas yang di emban. Tidak jarang bahwa yang terjadi di sekolah adalah bagaimana sikap seorang pemimpin. Masih banyak pemimpin yang atau kepala sekolah yang menerapkan sistim kepemimpinan otokrasi yaitu mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri, salah satu cirinya adalah menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.

Kepemimpinan pelayan atau *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang baru, yang berprioritas pada pelayanan dalam arti berfokus pada pemberian pelayanan kepada orang lain dengan bersinergi kepada bawahan dalam bekerja, kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada bawahan untuk dapat saling berbagi ketika mengambil suatu keputusan organisasi (Spears, 2010). Sementara Greenleaf mengatakan bahwa kepemimpinan yang sukses adalah yang menekankan kepemimpinan pada peningkatan pelayanan kepada orang lain, pendekatan holistic pada bekerja, memajukan rasa komunitas, dan berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpinan pelayan (*servant Leadership*) pada dasarnya dapat meningkatkan kinerja bawahan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Muhammad Aji (2014) pada artikelnya menyebutkan bahwa *servant leadership* terbukti berpengaruh positif terhadap tingkat kinerja karyawan. Selain itu, penelitian lain juga pada tahun 2016 yang berjudul Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Burnout* Sebagai Variabel Intervening diperoleh bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan burnout berpengaruh secara positif dan signifikan. Dan masih banyak lagi penelitian yang lain menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan atau kinerja guru.

Selain dari pada kepemimpinan pelayan di atas, ada faktor lain yang juga sangat berpengaruh penting terhadap kinerja karyawan. Menurut beberapa artikel, selain kepemimpinan pelayan (*servant Leadership*), sebagai tenaga kependidikan, motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah, hilangnya motivasi kerja pada guru akan berpengaruh pada kinerjanya, kemudian akan berdampak negative pada peningkatan mutu sekolah. Para pegawai (guru) akan bekerja sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi kerja yang tinggi (Mulyasa 2004:120).

Dasar pemikiran adanya penelitian tentang variabel motivasi kerja ini adalah karena peneliti merasa bahwa di lapangan masih sangat banyak guru maupun karyawan yang tidak memiliki motivasi kerja, baik itu motivasi internal maupun eksternal. Masih banyak ditemukan guru yang malas datang ke sekolah, kemudian tidak hanya itu, masih banyak juga guru yang malas menyusun ranjangan pembelajaran, karyawan yang terlambat datang ke sekolah, dan masih banyak masalah yang lainnya yang di temukan di sekolah. Semua ini akibat dari kurangnya motivasi dalam diri guru dan karyawan.

Hal ini, sesuai hasil penelitian dari Titin Eka Ardiana (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK di Kota Madiun menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru akuntansi dengan kontribusi sebesar 80,6 %, selebihnya sebesar 19,4 % kinerja guru akuntansi ditentukan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian. Tidak hanya itu, penelitian dari Universitas Musamus merauke (2019) dengan judul Pengaruh Motivasi dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Guru SD di Distrik Mindiptana Papua, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SD di distrik Mindiptana, Papua.

Dari kedua faktor di atas, beberapa penelitian juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja juga memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Menurunnya mutu sekolah dikarenakan kinerja guru menjadi hal yang sangat serius untuk diperhatikan, mengingat masih banyak ditemukan di lapangan bahwa tidak maksimalnya guru dalam melaksanakan tugasnya. Suasana pembelajaran akan sangat membosankan dan tidak lagi membahagiakan. Guru merasa tidak perlu bekerja secara maksimal dan cenderung asal lepas tanggung jawab, karena adanya perasaan kurang puas dari guru atau permasalahan lain. Sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Ferdy Ardiansyah (2015) dalam artikelnya dari hasil penelitiannya membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja guru. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Pujiyanti & SB Handayani dalam artikelnya mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Selain dari pada hal di atas, budaya organisasi juga memiliki peran yang tidak kalah penting untuk meningkatkan kinerja guru. dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh S Febriantina (2018) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang dibangun, di SMKN 40 Jakarta masih banyak terjadi guru yang sering datang terlambat, guru tidak masuk ke kelas pada saat jam mengajar, dan guru yang kurang menerapkan kerjasama tim pada saat ada acara atau kegiatan sekolah. Dari permasalahan yang muncul tersebut menunjukkan bahwa betapa pentingnya peningkatan kinerja guru di pandang dari sisi budaya organisasi.

Hal ini dibuktikan dengan beberapa artikel, salah satunya adalah artikel yang disusun oleh Ahmad Syafii Saragi yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya sekolah terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa budaya sekolah yang nyaman dan berprestasi mengakibatkan terjadinya peningkatan kinerja guru.

Dilihat dari beberapa pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa meningkatnya kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dari beberapa faktor tersebut, empat faktor di atas, yaitu kepemimpinan pelayan (*servant leadership*), motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi dominan meningkatkan kinerja guru. Untuk itu perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui lebih dalam lagi mengenai hal tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut; (1) Untuk mengetahui determinasi yang signifikan kepemimpinan pelayan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada. (2) Untuk mengetahui determinasi yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada. (2) Untuk mengetahui determinasi yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMA

Negeri 1 Sukasada. (3) Untuk mengetahui determinasi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada. (4) Untuk mengetahui determinasi secara bersama-sama antara kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada.

## METODE

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 1 Sukasada yang terletak di Jl. Jelantik Gingsir, No.81 B, Sukasada, Kec. Sukasada, Kabupaten Buleleng. Penelitian yang dilakukan adalah penelitian non eksperimen atau *expost facto* dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian *expost Facto* merupakan penelitian yang menggunakan suatu pendekatan dimana gejala atau objek telah ada secara wajar tanpa perlu melakukan eksperimen untuk memunculkan variabel atau objek yang ingin diteliti (Agung 2018: 61).

Populasi penelitian ini berjumlah 53 orang. Dikarenakan jumlah populasi pada penelitian ini tidak terlalu banyak, maka seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan kuisisioner/angket. Kuisisioner atau angket merupakan cara memperoleh atau mengumpulkan data dengan mengirimkan suatu daftar pertanyaan atau pernyataan kepada responden atau subjek penelitian untuk di jawab secara tertulis (Agung 2018:107). Pada penelitian ini terdapat tiga prosedur yang akan dilakukan dalam teknik analisis data, yaitu; 1) tahap deskripsi data, 2) pengujian prasyarat analisis, 3) dan pengujian hipotesis.

Berdasarkan data di lapangan yang diperoleh melalui kuesioner dari masing-masing variabel yaitu kepemimpinan pelayan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ), budaya organisasi ( $X_4$ ) dan kinerja guru ( $Y$ ), di SMA Negeri 1 Sukasada. Selanjutnya dicari harga rerata ( $M$ ), standar deviasi ( $SD$ ), modus ( $Mo$ ) dan median ( $Me$ ) setiap variabel yang diteliti. Untuk tujuan tersebut, sebelum dicari harga-harga yang diperlukan akan dibuat terlebih dahulu tabel distribusi frekuensi interval.

Uji prasyarat analisis dilakukan guna untuk mengetahui apakah data yang diperoleh telah memenuhi syarat untuk dianalisis. Sebelum melakukan analisis korelasi, regresi sederhana maupun regresi ganda terlebih dahulu melakukan uji prasyarat analisis yang meliputi: (1) Uji Normalitas Sebaran Data. Uji normalitas sebaran data dalam penelitian ini digunakan rumus Kolmogorov-Smirnov dengan bantuan computer program SPSS 16,0 for Windows. kriteria digunakan apabila nilai probabilitas lebih besar atau sama dengan 0,05, maka data dinyatakan normal. Jika nilai probabilitas lebih kecil dengan 0,05, maka data dinyatakan tidak normal. (2) Uji Linearitas dan Keberartian Koefisien Regresi. Uji linearitas bertujuan untuk variabel bebas dan variabel terikat bersifat linear, dan pedoman untuk melihat kelinearan tersebut dengan mengkaji lajur *Deviation From Linearity* dari modul MEANS. Dan untuk melihat keberartian arah regresinya berpedoman pada lajur *linierity*. Statistik yang dihasilkan dari modul tersebut adalah statistik F, bila *F Deviation From Linearity* dengan  $p > 0,05$  maka bentuk regresinya linier dan sebaliknya jika  $p < 0,05$  maka regresinya tidak linier. Untuk menguji keberartian koefisien regresi, pada lajur *Linearity*, jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka arah regresinya dinyatakan berarti, dan sebaliknya jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dinyatakan bahwa arah regresinya tidak berarti. Untuk menguji linearitas dan keberartian koefisien regresi digunakan SPSS 16,0 for windows. (3) Uji Multikolinieritas. Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk mengetahui apakah ada atau tidaknya hubungan yang signifikan antar variabel bebas. Jika memiliki hubungan yang cukup tinggi (signifikan) berarti ada aspek yang sama akan di ukur pada variabel bebas. Hal tersebut tidak layak digunakan untuk menentukan kontribusi bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat.

Teknik yang digunakan untuk mencari multikolinieritas adalah menggunakan modul *Regression Linear* dari program SPSS 16.0 for Windows. Kriteria yang digunakan untuk uji multikolinieritas adalah (a) mempunyai angka *TOLERANCE VIP (Variance Inflation Faktori)*, (b) jika koefisien korelasi antar variabel di bawah 0,05 berarti tidak ada problem multikolinieritas, sebaliknya jika koefisien korelasi antar variabel di atas 0,05 berarti terdapat problem multikolinieritas. (1) Uji Heterokedastisitas. Uji heterokedastisitas dilakukan dengan

tujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residul satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Teknik yang digunakan dalam uji heterokedastisitas dengan modul *regression linier* pada program SPSS 16.0 *for windows*. Adapun Kriteria keputusan adalah: (1) jika ada pola tertentu, seperti titik membentuk suatu pola tertentu yang teratur maka telah terjadi heteroskedastisitas, (2) jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar secara acak hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas. (2) Uji Autokorelasi. Uji autokorelasi dilakukan dengan rumus yang diciptakan oleh Durbin dan Watson dengan bantuan SPSS 16,0 *for windows*. Apabila autokorelasi terjadi maka p akan mendekati +2 atau -2.

Untuk menguji hipotesis pertama, kedua, ketiga dan keempat digunakan teknik analisis regresi sederhana, sedangkan untuk menguji hipotesis kelima digunakan teknik analisis regresi ganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mendapatkan gambaran mengenai karakteristik distribusi skor dari masing-masing variabel, berikut disajikan skor tertinggi, skor terendah, harga rerata, simpangan baku, varian, median, modus, histogram dan kategorisasi dari masing-masing variabel. Di bawah ini disajikan rangkuman statistik seperti pada Tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1. Rangkuman Statistik Dari Variabel Kepemimpinan Pelayan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru

| Variabel        | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> | Y      |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|
| Rata-rata       | 80,38          | 201,23         | 81,55          | 105,42         | 104,36 |
| Median          | 82             | 201            | 83             | 106            | 104    |
| Modus           | 71             | 192            | 73             | 106            | 84     |
| Standar Deviasi | 10,14          | 8,13           | 9,18           | 6,85           | 14,59  |
| Ragam           | 102,89         | 66,14          | 84,29          | 46,94          | 212,93 |
| Rentangan       | 33             | 30             | 32             | 26             | 46     |
| Skor Minimum    | 64             | 188            | 65             | 91             | 81     |
| Skor Maksimum   | 97             | 218            | 97             | 117            | 127    |
| Jumlah          | 4260           | 10665          | 4322           | 5587           | 5531   |

Keterangan:

- X<sub>1</sub> = Kepemimpinan Pelayan
- X<sub>2</sub> = Motivasi Kerja
- X<sub>3</sub> = Kepuasan Kerja
- X<sub>4</sub> = Budaya Organisasi
- Y = Kinerja Guru

Merujuk Tabel 1 di atas, dari hasil perhitungan tendensi sentral data kepemimpinan pelayan diperoleh rata-rata sebesar 80,38, simpangan baku 10,14, varians sebesar 102,89, modus sebesar 71, median sebesar 82, skor maksimum 97 dan skor minimum 64. Selanjutnya data motivasi kerja mendapatkan rata-rata sebesar 201,23, simpangan baku sebesar 8,13, varians sebesar 66,14, modus sebesar 192, median sebesar 201, skor maksimum 218 dan skor minimum 188.

Sedangkan data kepuasan kerja mendapatkan rata-rata sebesar 81,55, simpangan baku sebesar 9,18, varians sebesar 84,29, modus sebesar 73, median sebesar 83, skor maksimum 97, dan skor minimum 65. Data budaya organisasi mendapatkan rata-rata sebesar 105,42, simpangan baku sebesar 6,85 varians sebesar 46,94, modus 106, median sebesar 106, skor maksimum 117 dan skor minimum 91. Terakhir data kinerja guru mendapatkan rata-rata sebesar 104,36, simpangan baku sebesar 14,59, varians sebesar 212,93, modus sebesar 84, median sebesar 104, skor maksimum 127, dan skor minimum 81.

Setelah dilakukan analisis deskriptif, selanjutnya data pada penelitian dilanjutkan ke tahap uji hipotesis. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, didapatkan hasil sebagai berikut.

### **1) Determinasi Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Sukasada**

Hipotesis pertama menyatakan bahwa terdapat determinasi yang signifikan antara kepemimpinan pelayan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan teknik korelasi dan regresi linier sederhana. Hasil perhitungan regresi sederhana  $Y$  atas  $X_1$ , ditemukan persamaan regresi  $\hat{y} = 39,238 + 0,810 X_1$  dengan  $F_{reg} = 23,691$  dengan determinasi sebesar 31,7% adalah signifikan dan linier. Berdasarkan analisis korelasi antara kepemimpinan pelayan ( $X_1$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) diperoleh  $r_{hitung} = 0,563$ . Ini berarti  $r_{hitung} = 0,563$  signifikan pada  $\alpha = 0,05$  ( $r_{tabel} = 0,266$ ). Hal ini berarti hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yang diajukan yaitu "terdapat determinasi yang signifikan antara kepemimpinan pelayan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada" diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijania (2017) dengan judul Kontribusi Kepemimpinan Pelayan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kecenderungan kepemimpinan pelayan kepala sekolah digugus PAUD Jempiring berada dalam kategori baik. Terdapat kontribusi yang signifikan kepemimpinan pelayan kepala sekolah dengan kinerja guru dengan koefisien kontribusi ( $r_{x,y}$ ) sebesar 0,572, determinasi sebesar 32,70%, dan sumbangan efektif (SE) sebesar 16,50%.

Meningkatnya kinerja sebuah sekolah sangat erat hubungannya dengan kinerja kepala sekolah sebagai pemimpin. Bahkan dapat dikatakan bahwa kinerja kepala sekolah merupakan salah satu indikator untuk mengetahui keberhasilan sekolah. Kinerja kepala sekolah dikatakan turut menentukan keberhasilan sekolah apabila kepala sekolah mampu melaksanakan tugas dan fungsi selaku kepala sekolah dengan baik dan tepat dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang ditetapkan. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik tentunya mampu melayani dan mengayomi seluruh warga sekolah dengan baik, sehingga warga sekolah terutama guru akan menunjukkan kinerja yang optimal dalam bekerja.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat determinasi yang signifikan kepemimpinan pelayan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada.

### **2) Determinasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Sukasada**

Hipotesis kedua menyatakan terdapat determinasi yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan teknik korelasi dan regresi sederhana. Hasil perhitungan regresi sederhana  $Y$  atas  $X_2$ , ditemukan persamaan regresi  $\hat{y} = 129,657 + 1,163 X_2$  dengan  $F_{reg} = 36,946$  dengan determinasi sebesar 42% adalah signifikan dan linier. Berdasarkan analisis korelasi antara Motivasi Kerja ( $X_2$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) diperoleh  $r_{hitung} = 0,648$ . Ini berarti  $r_{hitung} = 0,648$  signifikan pada  $\alpha = 0,05$  ( $r_{tabel} = 0,266$ ). Hal ini berarti hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yang diajukan yaitu "terdapat determinasi yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada" diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanius (2018) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Yayasan Kristen Bethel Jakarta. Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa pengaruh motivasi guru terhadap kinerja guru, dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 9.287 + 0.820X_2$ . Nilai koefisien determinasi sebesar 0.658. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel motivasi menjelaskan pengaruh variabel kinerja guru adalah sebesar 65.8%.

Motivasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam kinerja guru. Motivasi merupakan dorongan yang tumbuh dari dalam diri seseorang, untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Guru yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, tentunya menunjukkan semangat kerja yang baik. Dengan bersemangatnya guru dalam

bekerja, guru akan berusaha untuk menunjukkan kinerja terbaik yang dimilikinya. Hal ini akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat determinasi yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada.

### **3) Determinasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Sukasada**

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa terdapat determinasi yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan teknik korelasi dan regresi sederhana. Hasil perhitungan regresi sederhana  $Y$  atas  $X_3$ , ditemukan persamaan regresi  $\hat{y} = 13,668 + 1,112 X_3$  dengan  $F_{reg} = 48,926$  dengan determinasi sebesar 49% adalah signifikan dan linier. Hal itu dikarenakan  $F_{reg} > F_{tabel}$ . Berdasarkan analisis korelasi antara kepuasan kerja ( $X_3$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) diperoleh  $r_{hitung} = 0,700$ . Ini berarti  $r_{hitung} = 0,700$  signifikan pada  $\alpha = 0,05$  ( $r_{tabel} = 0,266$ ). Hal ini berarti hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yang diajukan yaitu "terdapat determinasi yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada" diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Narsih (2017) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 23 Jakarta Utara. Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMKN 23 Jakarta Utara. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Kumala (2018) Hubungan Antara Kepuasan Kerja, Kompetensi, dan Kinerja Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana seseorang memandang pekerjaannya. Oleh karena itu, penting bahwa kinerja seorang guru itu merupakan hasil dari kepuasan kerja mereka. Semakin puas guru dalam bekerja, maka kinerja guru itupun mengikuti mengalami peningkatan. Begitupula sebaliknya, ketika guru merasa tidak puas dan tidak menyenangkan dalam bekerja, maka semakin rendah pula kinerja yang ditunjukkan oleh guru tersebut.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat determinasi yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada.

### **4) Determinasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Sukasada**

Hipotesis keempat menyatakan bahwa terdapat determinasi yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan teknik korelasi dan regresi sederhana. Hasil perhitungan regresi sederhana  $Y$  atas  $X_4$ , ditemukan persamaan regresi  $\hat{y} = 19,595 + 1,176 X_4$  dengan  $F_{reg} = 22,361$  dengan determinasi sebesar 30,5% adalah signifikan dan linier. Hal itu dikarenakan  $F_{reg} > F_{tabel}$ . Berdasarkan analisis dengan komputer, korelasi antara budaya organisasi ( $X_4$ ) dengan kinerja guru ( $Y$ ) diperoleh  $r_{hitung} = 0,552$ . Ini berarti  $r_{hitung} = 0,552$  signifikan pada  $\alpha = 0,05$  ( $r_{tabel} = 0,266$ ). Hal ini berarti hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yang diajukan yaitu "terdapat determinasi yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada" diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Monika, dkk (2019) dengan judul Determinasi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Etos Kerja Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMK Pariwisata Harapan Denpasar. Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa: terdapat determinasi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan Sumbangan Efektif (SE) sebesar 11,31%. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Komarudin (2018) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri 06 Ciputat. Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja guru dengan kontribusi sebesar 40,2%.

Budaya organisasi merupakan suatu karakter yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam

aturan perilaku dalam organisasi tersebut. Aturan-aturan/norma-norma yang ada dalam sebuah organisasi tentunya sangat mempengaruhi kinerja yang ditunjukkan oleh anggota organisasi. Semakin baik norma-norma yang ada dalam suatu organisasi tentunya anggota organisasi juga merasa nyaman dan senang dalam bekerja dalam organisasi tersebut. Termasuk juga seorang guru, apabila budaya organisasi yang ada di sekolah sudah baik, tentunya guru mampu bekerja dengan menunjukkan standar yang tinggi dan kinerja guru pun sudah pasti meningkat.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat determinasi yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada.

### **5) Determinasi Kepemimpinan Pelayan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Sukasada**

Hipotesis kelima menyatakan bahwa terdapat determinasi yang signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada. Untuk menguji hipotesis ini dilakukan dengan teknik regresi ganda dan korelasi parsial. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan disimpulkan bahwa model regresi  $\hat{y} = 141,020 + 0,334.X1 + 0,586.X2 + 0,551.X3 + 0,528.X4$  dengan Freg = 31,170 ( $p < 0,05$ ) adalah signifikan dengan determinasi (R square x 100) sebesar 72,2%. Hal ini berarti hipotesis penelitian ( $H_a$ ) yang diajukan, yaitu "Secara bersama-sama, terdapat determinasi yang signifikan antara kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada" diterima.

Kinerja guru adalah prestasi yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk tugasnya sebagai seorang guru. Dalam bekerja tentunya guru dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada di dalam maupun di sekitar guru tersebut. Beberapa faktor tersebut adalah kepemimpinan pelayan kepala sekolah, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi.

Semakin harmonis kepemimpinan pelayan kepala sekolah, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi di suatu sekolah, tentunya membuat guru merasa nyaman dan bersemangat dalam bekerja. Hal itu dikarenakan kinerja guru agar optimal membutuhkan dorongan dari lingkungan, dorongan dari dalam diri, dan rasa aman dan nyaman dalam bekerja.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa: terdapat determinasi yang signifikan antara kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada.

Implikasi yang terlihat dari diadakannya penelitian ini di SMA Negeri 1 Sukasada adalah sebagai berikut; (1) Bagi Guru. Guru mendapatkan pengetahuan yang dapat merefleksikan dirinya dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah. Hal ini dikarenakan telah dibuktikan variabel-variabel yang mampu menunjang kinerja guru di sekolah. (2) Bagi Kepala Sekolah, penelitian ini memberikan manfaat kepada kepala sekolah dalam mengambil langkah-langkah kepemimpinan yang mampu mengayomi seluruh warga sekolah, sehingga kinerja guru di sekolah dapat ditingkatkan secara optimal. (3) Bagi Sekolah, penelitian ini memberikan sumbangan yang positif terhadap kemajuan sekolah terutama meningkatkan sumber daya manusia yang ada di sekolah.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disampaikan beberapa simpulan sebagai berikut. 1) Terdapat determinasi yang signifikan antara kepemimpinan pelayan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada dengan determinasi sebesar 31,7% dan sumbangan efektif sebesar 13,08%. 2) Terdapat determinasi yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada dengan determinasi sebesar 42% dan sumbangan efektif sebesar 21,17%. 3) Terdapat determinasi yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada dengan determinasi sebesar 49% dan sumbangan efektif sebesar 24,26%. 4) Terdapat determinasi yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada



dengan determinasi sebesar 30,5% dan sumbangan efektif sebesar 13,69%. 5) Terdapat determinasi yang signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Sukasada dengan determinasi sebesar 72,2%.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Anak Agung Gede. 2018. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Singaraja: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha
- Bungin, Burhan. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Dantes, Nyoman. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Indomedia Pustaka: Sidoarjo
- Indrawan, Rully. Poppy Yaniawati. 2016. *Metodologi Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif dan campuran untuk manajemen, pembangunan dan pendidikan*. Bandung: PT Revika Aditama.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 2002. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo Bandung.
- Komarudin. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri 06 Ciputat. *Jurnal Semarak Universitas Pamulang Volume 1 Nomor 2*.
- Kumala, Ismaya Priska, dkk. 2018. Hubungan Antara Kepuasan Kerja, Kompetensi, dan Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan Volume 1 Nomor 4*.
- Monika, I Gusti Ayu, dkk. 2019. Determinasi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Etos Kerja Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMK Pariwisata Harapan Denpasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia Undiksha Volume 10 Nomor 2*.
- Narsih, Dwi. 2017. Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 23 Jakarta Utara. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Ekonomi Volume 1, No. 1*.
- Sudaryono. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Prenadamedia group.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta Bandung.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data SUMBER DAYA MANUSIA (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta: CAPS (Center For Academic Publishing Service)
- Suwitra, I Nengah Ady. 2012. *Determinasi Kompetensi Profesional, Motivasi Kerja, Dan Konsep Diri Akademik Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kecamatan Karangasem*. Tesis. Administrasi Pendidikan. Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha.
- Tanius, Nelwati. 2018. Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Yayasan Kristen Bethel Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia Volume 1 Nomor 3*.
- <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13049/Kepemimpinan-yang-Melayani-Servant-Leadership-Sebagai-Gaya-Kepemimpinan-Kekinian.html>
- Usman, Husaini. 2020. *Kepemimpinan efektif, teori, penelitian dan praktik*. Jakarta Timur: PT. Bumi Aksara.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo

Wijania, I Wayan. 2017. Kontribusi Kepemimpinan Pelayan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan & Pembelajaran Undiksha Volume 1 Nomor 3*.