



Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan

Kuras Purba

Universitas Sari Mutiara Indonesia (USM) Indonesia

Corresponding author: kuraspurba69@gmail.com

Abstract. *Teacher performance is influenced by various factors, including organizational culture, principal leadership, and work motivation. At the Medan City Christian Education Foundation, improving teacher performance is closely related to organizational culture as reflected in school traditions, principal leadership, and work motivation of each teacher.*

This study aims to analyze the influence of organizational culture, principal leadership, and work motivation on teacher performance in all schools of the Medan City Christian Education Foundation. The population of this study was 94 teachers at the Medan City Christian Education Foundation, Padang Bulan area. Sampling was carried out using cluster random sampling technique, resulting in 64 teacher respondents.

The independent variables in this study include organizational culture, principal leadership, and work motivation, while teacher performance is the dependent variable. Data analysis was carried out using Multiple Linear Regression with the SPSS program. The results showed that organizational culture and work motivation had a positive and significant effect on teacher performance. Conversely, principal leadership did not have a positive and significant effect on teacher performance.

Keywords: *Organizational Culture, Leadership, Work Motivation, Teacher Performance.*

Abstrak. Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja. Di Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan, peningkatan kinerja guru sangat terkait dengan budaya organisasi yang tercermin dari tradisi sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja setiap guru.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di seluruh sekolah Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan. Populasi penelitian ini adalah 94 guru di Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan, area Padang Bulan. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *cluster random sampling*, menghasilkan 64 responden guru.

Variabel independen dalam penelitian ini meliputi budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja, sedangkan kinerja guru sebagai variabel dependen. Analisis data dilakukan menggunakan Regresi Linier Berganda dengan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Sebaliknya, kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

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

PENDAHULUAN

Pendidikan yang efektif adalah kunci keberhasilan suatu sistem pendidikan. Sekolah yang mampu menyediakan lingkungan belajar yang mudah, menyenangkan, dan kondusif akan membantu peserta didik mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Keberhasilan ini sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia di dalamnya, seperti kepala sekolah, guru, murid, dan staf lainnya. Seiring meningkatnya tuntutan kualitas, guru dituntut untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran demi manfaat nyata bagi peserta didik. Baik sekolah negeri maupun swasta juga diharapkan mampu melakukan pembenahan dan perbaikan sistem

manajemen serta mutu pendidikan secara berkelanjutan. Persaingan tidak hanya terbatas pada prestasi dan akreditasi, melainkan juga pada kualitas pendidikan untuk menarik minat calon peserta didik. Biasanya, calon peserta didik mempertimbangkan budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan kinerja tenaga pendidik saat memilih sekolah. Oleh karena itu, Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pendidikan agar proses belajar mengajar berjalan optimal.

Budaya Organisasi dan Kinerja Guru. Secara umum, **budaya organisasi** adalah cara berpikir, bekerja, dan berperilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugas (A. Dirwan, 2015). Budaya ini sering diartikan sebagai nilai-nilai dan simbol yang dipahami, dianut, dan dijalankan secara konsisten oleh seluruh anggota. Nilai-nilai tersebut menciptakan rasa kebersamaan, memperkuat identitas, dan membedakan satu organisasi dari yang lain (Warididn dan Masrurukhin, 2006). Singkatnya, setiap organisasi memiliki budaya khasnya sendiri.

Begitu pula dengan Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan, sebuah lembaga pendidikan umum swasta berbasis Kristen yang berdiri sejak tahun 1969 di Jalan Jamin Ginting, Medan. Meskipun memiliki ciri budaya Kristen, sistem pendidikan yang diterapkan tetap mengikuti kurikulum nasional. Yayasan ini mengelola jenjang pendidikan dari TK hingga SMA dengan sekitar 2.785 peserta didik. Guru-guru yang mengabdikan berjumlah 94 orang, terdiri dari 89 guru tetap Yayasan dan 5 guru PNS, dan mereka tidak hanya berasal dari kalangan Kristen, tetapi juga Katolik.

Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru. Salah satu upaya peningkatan kinerja guru adalah melalui manajemen yang efektif, terutama pendekatan kepemimpinan yang mampu memotivasi dan memberdayakan tenaga pendidik. Kepala sekolah yang kompeten dapat memengaruhi guru untuk menjalankan tugas sesuai visi dan misi organisasi. Tugas utama pemimpin adalah mendorong bawahan agar berdaya, berkembang, serta mampu mengantisipasi tantangan dan peluang pendidikan (Lodge dan Derek, 1992). Guru merupakan elemen utama dalam sistem pendidikan; komponen lain seperti kurikulum, sarana, dan anggaran akan kurang optimal tanpa interaksi berkualitas antara guru dan peserta didik. Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin yang memahami kondisi dan kebutuhan karyawan (Porte-Lawller, dalam Steers RM, 2006).

Namun, masih ada kepala sekolah yang belum optimal menjalankan perannya karena kurang pengalaman. Padahal, kepala sekolah idealnya mampu berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator. Di sisi lain, ada guru yang kurang taat pada arahan kepala sekolah dan enggan berpartisipasi aktif dalam kegiatan

internal yayasan, contohnya saat pembinaan dari pengurus yayasan. Secara sederhana, kepemimpinan kepala sekolah dalam memberdayakan guru sangat berpengaruh pada kinerja mereka.

Motivasi Kerja dan Kinerja Guru. **Motivasi kerja** adalah faktor penentu keberhasilan kinerja guru. Guru dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja maksimal. Motivasi yang tepat akan mendorong guru berperilaku lebih baik dan mencapai keberhasilan dalam tugasnya. Dukungan manajemen, khususnya melalui pemberian motivasi, sangat dibutuhkan untuk mengoptimalkan prestasi guru dan mutu pendidikan secara keseluruhan. Menurut Hani Handoko (1998), motivasi adalah dorongan internal yang mendorong seseorang melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Robbins (1996) mendefinisikan motivasi sebagai kesiapan mengeluarkan usaha tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan dan kebutuhan individu. Dengan kata lain, motivasi yang tepat menghasilkan kinerja guru yang optimal.

Sayangnya, masih ada guru yang menganggap pekerjaan sebagai pendidik hanya sebagai batu loncatan, terlihat dari tingkat *turnover* (pergantian karyawan) yang belum seimbang antara guru masuk dan keluar. Meskipun proses seleksi guru ketat (wawancara, ujian tertulis, praktik, penilaian nilai-nilai profesional), *turnover* ini menunjukkan bahwa motivasi guru belum mencapai tingkat yang diharapkan. Boyd (1989) menyatakan bahwa penilaian kinerja guru bertujuan mengukur kompetensi, mendukung pengembangan profesional, dan mendorong guru menampilkan kinerja terbaik dalam perencanaan serta pelaksanaan pembelajaran.

Fokus Penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah Guru Tetap Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan, mengingat belum pernah ada penelitian sebelumnya tentang budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan kinerja guru di yayasan ini. Selain itu, peneliti tertarik meneliti karena terindikasi adanya penurunan budaya organisasi (tercermin dari sikap dan perilaku guru maupun murid) dan motivasi kerja guru di sekolah-sekolah yayasan. Berdasarkan uraian latar belakang, studi pendahuluan, kajian teoritis, serta dukungan penelitian sebelumnya, peneliti bermaksud melakukan penelitian lebih mendalam mengenai **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan”**

TINJAUAN PUSTAKA

Pendidikan yang efektif bergantung pada lingkungan belajar yang mudah, menyenangkan, dan kondusif, didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas seperti kepala sekolah, guru, dan staf lainnya. Guru dituntut untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran agar hasil yang dicapai peserta didik optimal. Sekolah, baik negeri maupun swasta, diharapkan terus melakukan pembenahan manajemen dan mutu pendidikan untuk meningkatkan daya saing serta menarik minat calon peserta didik. Keputusan memilih sekolah biasanya mempertimbangkan **budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan kinerja tenaga pendidik**. Oleh karena itu, Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan perlu terus meningkatkan kualitas pendidikannya.

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, kepercayaan, dan asumsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi, membentuk identitas dan karakternya (Schein, 2010). Budaya ini memengaruhi perilaku anggota dan pencapaian tujuan organisasi. Arifin (2018:36) mendefinisikannya sebagai serangkaian tata nilai, norma, dan pola perilaku khas organisasi, sementara Robbins (2008) menyebutnya sebagai sistem makna bersama yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Wirawan (2008) menambahkan bahwa budaya terbentuk dari norma, nilai, dan kepercayaan yang diturunkan, memengaruhi pola pikir dan perilaku. Faktor-faktor penentu budaya organisasi meliputi komunikasi, motivasi, kepemimpinan, struktur, dan karakteristik organisasi (Harding, 2013; Robert, 2003:80). Stephen P. Robin (2008) mengidentifikasi indikator kekuatan budaya organisasi, seperti inisiatif individual, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, dan pola komunikasi. Budaya harus konsisten, mampu beradaptasi dengan perubahan, dan melibatkan partisipasi seluruh anggota.

Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan adalah lembaga pendidikan swasta berbasis Kristen yang didirikan pada 1969. Meskipun bercirikan Kristen, sistem pendidikannya mengikuti kurikulum nasional. Yayasan ini mengelola jenjang TK hingga SMA dengan sekitar 2.785 murid dan 94 tenaga pengajar (89 guru tetap Yayasan dan 5 guru PNS), termasuk guru beragama Katolik.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam memengaruhi, mengarahkan, dan membimbing guru serta staf untuk mencapai visi dan misi sekolah secara efektif (Robinson & Deal, 2009). Kepemimpinan ini mencakup komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemberian motivasi. Kepala sekolah yang kompeten mampu memengaruhi guru menjalankan tugas sesuai visi dan misi (Lodge dan Derek, 1992). Mereka diharapkan menjadi edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator.

Meskipun masih ada kepala sekolah yang belum optimal menjalankan peran karena kurang pengalaman, kepemimpinan yang baik sangat krusial. Seorang pemimpin harus memahami kondisi dan kebutuhan karyawan (Porte-Lawler, dalam Steers RM, 2006). Menurut Robbins (2006) dan Yukl (2005), kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi kelompok atau orang lain untuk mencapai tujuan. Kartono (2005) menyebutnya sebagai kemampuan memberikan pengaruh konstruktif.

Berbagai teori kepemimpinan telah berkembang, termasuk teori sifat, kelompok, situasional, *path-goal*, dan pembelajaran sosial (Thoha, 1996; Sudarwan Danim). Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan harus disesuaikan dengan konteks dan individu. Gaya kepemimpinan juga penting, meliputi otoriter, pengasuh, berorientasi tugas, dan partisipatif (Mas'ud, 2004). Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, seperti yang diungkapkan Kouzes dan Posner (1993), melibatkan pengambilan tantangan, menginspirasi visi bersama, mengaktifkan orang lain, menjadi contoh, dan mendorong kemajuan.

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh dedikasi (Robbins & Judge, 2019). Motivasi tinggi berpengaruh positif terhadap produktivitas dan kinerja. Motivasi berperan meningkatkan semangat kerja dan mutu pendidikan. Hani Handoko (1998) mendefinisikan motivasi sebagai kondisi internal seseorang yang mendorong keinginan untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Robbins (1996) menambahkan bahwa motivasi adalah kesiapan mengeluarkan usaha tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan dan kebutuhan individu.

Arifin (2018:50) menyebut motivasi sebagai dorongan internal untuk aktivitas tertentu. Winardi (2011) dan Fuad Mas'ud (2004) memperjelasnya sebagai kekuatan pendorong seseorang. McClelland (dalam Handoko, 2004) mengaitkan motivasi dengan motif berprestasi, kekuasaan, dan afiliasi, yang memengaruhi perilaku dan kinerja. Teori-teori motivasi terkenal meliputi hierarki kebutuhan Maslow, motivasi higiene Herzberg, motivasi kebutuhan McClelland, dan teori harapan Vroom (Robbins, 2001). Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi meliputi kebutuhan, sikap, kemampuan individu, sistem imbalan, lingkungan kerja, dan hubungan antarpribadi. Motivasi intrinsik (berorientasi pada kepuasan pribadi dan pencapaian) dan ekstrinsik (berkaitan dengan penghargaan dari luar) menjadi dua pendekatan utama (Dimiyati dan Mudjiono, 2009; Siagian, 2012). Indikator motivasi kerja meliputi kebutuhan, dorongan, dan tujuan. Meskipun proses seleksi guru dilakukan ketat, tingkat *turnover* guru di Yayasan menunjukkan bahwa motivasi belum mencapai tingkat yang diharapkan. Boyd (1989) menyatakan bahwa penilaian kinerja guru bertujuan mengukur

kompetensi, mendukung pengembangan profesional, dan mendorong guru menampilkan kinerja terbaik.

Kinerja guru adalah hasil dari proses kerja dan pencapaian tugas-tugas guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran dan kompetensi peserta didik (Mulyasa, 2009). Istilah kinerja (dari "job performance" atau "actual performance") merujuk pada prestasi kerja yang dicapai karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai pekerjaan dan perilaku (Yatnasari, 2018:26). Supardi (2013) menambahkan bahwa kinerja adalah kegiatan yang dilakukan dengan tanggung jawab sesuai harapan dan tujuan. Robbins (2007) dan Hasibuan (2006) memperkuat pandangan ini, menekankan hasil kerja berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu.

Kinerja adalah hasil fungsi pekerjaan individu atau kelompok yang dipengaruhi berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu (Tika, 2006). Rivai (2004) menegaskan kinerja sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam periode tertentu dibandingkan standar atau target. Kinerja tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, serta dipengaruhi keterampilan, kemampuan, dan sifat individu. Lester (1994:219) dan Rao (1992:1) juga mendefinisikan kinerja sebagai hasil tugas dan peran yang dicapai.

Disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja atau prestasi guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik. Faktor-faktor yang memengaruhinya beragam. Devis (1964:484) menyebutkan dua faktor utama: **kemampuan** (potensi dan realisasi) dan **motivasi** (sikap terhadap situasi kerja). Selain itu, **komunikasi** juga sangat berpengaruh sebagai perekat organisasi (Dwidjowijoto, 2014:26), dan **kondisi fisik serta kesehatan** guru juga berdampak positif pada kinerja.

Pengukuran kinerja harus memenuhi relevansi, reliabilitas, dan diskriminasi (Gomes, 2001). Indikator pengukuran dapat berupa hasil akhir, perilaku kerja (BARS), atau penilaian subjektif. Bernadin dan Russel (2000) mengusulkan enam indikator utama: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan dampak interpersonal. Dalam konteks guru, indikator kinerja mencakup kompetensi, kegiatan pembelajaran, perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil belajar (Piet, 2001; Kumar, 2007). Model yang relevan untuk penelitian ini adalah **Model Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja** yang dikembangkan oleh Robbins dan Judge (2019), yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi motivasi kerja dan kinerja individu. Selain itu, **Model Situational Leadership Theory** dari

Hersey dan Blanchard (1969) menekankan pentingnya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kesiapan dan motivasi guru untuk meningkatkan kinerja mereka.

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh beragam faktor, termasuk budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, serta indikator-indikator terkait proses dan hasil kerja. Hubungan antarvariabel ini menjadi dasar pengembangan model penelitian yang menguji pengaruh tersebut dalam konteks Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan. Kajian literatur ini menegaskan pentingnya pemahaman komprehensif terhadap variabel-variabel yang memengaruhi kinerja guru, sehingga dapat diimplementasikan strategi manajemen yang efektif guna meningkatkan kualitas pendidikan.

Metode Penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan eksplanatori (menjelaskan). Tujuannya adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan.

Pengumpulan Data. Metode utama pengumpulan data adalah melalui kuesioner. Kuesioner ini dirancang untuk menggali pendapat dan persepsi responden terkait variabel-variabel yang diteliti.

Populasi dan Sampel. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru yang bekerja di Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan, berjumlah 94 guru, yang terdiri dari 89 Guru Tetap dan 5 Guru PNS. Lokasi ini dipilih karena kemudahan akses data dan efisiensi biaya.

Sebelum pengumpulan data utama, dilakukan uji validitas instrumen terhadap 30 guru. Selanjutnya, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 64 guru dari total populasi 94 guru, yang ditentukan berdasarkan prosedur pengambilan sampel yang relevan. Penelitian ini menggunakan dua jenis data utama: yaitu **Data Kualitatif**: Data non-angka yang meliputi kata-kata, kalimat, skema, gambar, serta literatur dan teori yang relevan dengan variabel penelitian dan **Data Kuantitatif**: Data berupa angka yang didapatkan dari hasil penilaian (skoring) angket dan pengukuran variabel. Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi: **Data Primer**: Data yang dikumpulkan langsung dari responden melalui observasi, wawancara, dan kuesioner dan **Data Sekunder**: Data yang diperoleh dari sumber tidak langsung seperti pustaka teori, skripsi, jurnal, internet, dokumen pemerintah, dan publikasi lain yang relevan.

Teknik Pengumpulan Data. Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu: **Kuesioner:** Disusun menggunakan **skala Likert lima poin** (Sangat Setuju, Setuju, Netral, Tidak Setuju, Sangat Tidak Setuju). Kuesioner ini diberikan kepada seluruh responden untuk mengukur persepsi mereka terhadap variabel penelitian, **Observasi:** Pengamatan langsung terhadap kegiatan dan situasi yang berhubungan dengan variabel penelitian, **Studi Pustaka:** Membaca literatur dan referensi yang relevan untuk mendukung analisis, dan **Wawancara:** Tanya jawab langsung untuk mendapatkan data yang lebih mendalam dan valid.

Variabel Penelitian. Penelitian ini menggunakan **satu variabel dependen** dan **tiga variabel independen**, yang akan dioperasionalisasikan sebagai berikut:

No	Variabel	Defenisi	Indikator
1	Budaya Organisasi	Budaya organisasi merupakan serangkaian tradisi yang meliputi tata nilai, keyakinan, norma, persepsi dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya.	1. Inisiatif individu 2. Integrasi 3. Dukungan Manajemen 4. Pengawasan 5. Pola komunikasi (Robin, 2008)
2	Kepemimpinan Kepala Sekolah	Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan secara kooperatif demi mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.	1. Perencanaan 2. Pengorganisasian 3. Penggerakan 4. Pengawasan (Mulyasa, 2009)
3	Motivasi Kerja	Motivasi kerja guru adalah dorongan yang ada dalam diri seorang guru untuk bekerja dalam semangat yang tinggi dengan menggunakan segala kemampuan dan ketrampilannya demi tercapainya tujuan pendidikan.	1. Kebutuhan 2. Dorongan 3. Tujuan (Dimiyati & Mudjiono, 2009)
4	Kinerja Guru	Kinerja guru merupakan hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pendidik.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan tugas 4. Tanggungjawab (Mangkunegara, 2009)

Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala Likert, di mana setiap jawaban dinilai dari **sangat setuju (5)** hingga **sangat tidak setuju (1)**.

Uji Validitas, **Uji validitas** dilakukan terhadap 30 responden. Uji ini menggunakan metode **korelasi bivariat** dan **analisis faktor** untuk memastikan setiap butir pertanyaan mampu mengukur variabel yang dimaksud. Sebuah instrumen dinyatakan valid jika memiliki nilai korelasi atau *loading factor* yang tinggi dan signifikan.

Uji Reliabilitas. Uji reliabilitas instrumen diukur dengan menggunakan koefisien Alpha Cronbach melalui aplikasi program SPSS versi 21. Instrumen dianggap cukup reliabel untuk digunakan jika nilai Alpha Cronbach berada di atas 0,6.

Uji Asumsi Klasik. Agar hasil analisis regresi menjadi valid, dilakukan beberapa uji asumsi klasik, meliputi:

- **Uji Normalitas:** Dilakukan dengan analisis grafik (Histogram dan P-Plot residual) dan uji statistik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Hipotesis nol (H_0) menyatakan bahwa residual berdistribusi normal, sedangkan hipotesis alternatif (H_a) menyatakan sebaliknya.
- **Uji Multikolinearitas:** Bertujuan untuk memastikan tidak ada korelasi tinggi antarvariabel independen. Indikasi multikolinearitas dapat dilihat dari nilai R^2 yang tinggi namun tidak signifikan secara individual, korelasi antarvariabel independen, serta nilai *tolerance* < 0,10 dan VIF > 10.
- **Uji Heteroskedastisitas:** Uji ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya ketidaksetaraan varians residual. Ini dapat dilihat melalui grafik *scatterplot* dengan bantuan SPSS. Jika varians residual konstan, kondisi ini disebut homoskedastisitas; sebaliknya, jika tidak konstan, disebut heteroskedastisitas.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Model regresi linear berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

dimana:

Y : Kinerja Guru

a : Konstanta

X_1 : Budaya Organisasi

X_2 : Kepemimpinan Kepala Sekolah

X_3 : Motivasi Kerja

$b_{1,2,3}$: Besaran Koefisien Regresi Dari Masing-Masing Variabel

e : Error

Pengujian Hipotesis yang digunakan adalah Uji F (Simultan): Menguji apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat.

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$; maka H_0 ditolak dan ada pengaruh signifikan

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$; maka H_0 diterima dan tidak ada pengaruh signifikan

Uji t (Parsial): Menguji pengaruh masing-masing variabel bebas.

Jika $T_{hitung} > T_{tabel}$; Variabel berpengaruh signifikan

Koefisien Determinasi (R^2); mengukur seberapa besar variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel Independen. Nilai mendekati 1 menunjukkan model yang baik.

PEMBAHASAN

Penelitian "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Yayasan Kristen Kota Medan" dalam konteks membandingkan dengan penelitian sebelumnya, teori, dan analisis kritisnya sebagai berikut:

1. Kesesuaian Pembahasan dan Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, fokus utama adalah menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Penelitian sebelumnya yang relevan menunjukkan bahwa; Budaya Organisasi: Penelitian oleh Suryanto (2018) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai, termasuk guru. Budaya yang mendukung inovasi dan kolaborasi cenderung memperbaiki hasil belajar dan kinerja guru; Kepemimpinan Kepala Sekolah: Penelitian oleh Putra (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Kepala sekolah yang mampu memotivasi dan memfasilitasi guru cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik; Motivasi Kerja: Studi oleh Lestari (2020) menemukan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berdampak positif terhadap kinerja guru, terutama dalam konteks yayasan pendidikan yang memiliki nilai-nilai keagamaan dan sosial tertentu. Penelitian saat ini relevan karena mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model analisis di lingkungan Yayasan Pendidikan di Kota Medan, sehingga memperkuat temuan sebelumnya dan menambah wawasan lokal yang spesifik.

2. Perbandingan Temuan dengan Teori dan Penelitian Relevan serta Analisis Kritis

Perbandingan dengan Teori. Teori Budaya Organisasi (Schein, 2010): Mengatakan bahwa budaya organisasi membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Dalam konteks yayasan di Sibolga, budaya organisasi yang religius dan kolaboratif dapat meningkatkan identifikasi dan motivasi guru, berdampak positif pada kinerja. Teori Kepemimpinan Transformasional (Bass & Avolio, 1994): Menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi meningkatkan kinerja dan inovasi. Kepala sekolah di yayasan yang menerapkan gaya ini kemungkinan besar memotivasi guru lebih efektif. Teori Motivasi Kerja (Herzberg, 1959): Menyatakan bahwa faktor motivator internal dan eksternal

meningkatkan kinerja. Dalam konteks Yayasan, faktor motivator seperti pengakuan, penghargaan, dan lingkungan yang mendukung penting untuk diperhatikan.

Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya. Temuan penelitian sebelumnya mendukung bahwa ketiga variabel ini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru, namun perbedaan utama terletak pada konteks lokal. Penelitian di Yayasan Pendidikan Kota Medan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang religius dan kekinian memegang peranan penting, yang mungkin berbeda dengan konteks perkotaan besar atau daerah lain.

3. Analisis Kritis dan Tafsiran Temuan

Kritik terhadap Temuan. Meskipun hasil menunjukkan pengaruh positif, penting untuk mempertimbangkan faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja guru, seperti faktor individu, kondisi ekonomi, dan dukungan komunitas. Pengaruh budaya organisasi mungkin bersifat tidak langsung dan dipengaruhi oleh persepsi dan pengalaman masing-masing guru, sehingga memerlukan pendekatan kualitatif untuk mendalami. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif harus disesuaikan dengan karakteristik guru dan kebutuhan yayasan, sehingga tidak semua gaya kepemimpinan akan memberikan hasil yang sama.

Tafsiran Temuan. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan budaya organisasi yang religius dan kolaboratif, penerapan gaya kepemimpinan yang inspiratif, serta peningkatan motivasi kerja dapat secara signifikan memperbaiki kinerja guru. Hal ini menegaskan pentingnya peran kepala sekolah sebagai agen perubahan dan pengelola budaya organisasi yang mampu memotivasi tenaga pendidik secara efektif. Di tingkat praktis, yayasan perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan, penguatan budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai lokal, dan memperhatikan faktor motivasi guru agar kinerja mereka optimal.

Secara keseluruhan, penelitian ini sejalan dengan teori dan penelitian sebelumnya, namun memperkaya dengan konteks lokal di Kota Medan. Analisis kritis menunjukkan perlunya pendekatan holistik dan sensitif terhadap karakteristik spesifik Yayasan dan guru setempat untuk mengoptimalkan hasil. Temuan ini memberi gambaran bahwa pengembangan budaya organisasi, kepemimpinan yang efektif, dan motivasi kerja adalah kunci utama dalam meningkatkan kinerja guru di lingkungan Yayasan pendidikan Kristen Kota Medan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hasil pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan. Berdasarkan analisis yang dilakukan, dapat ditarik beberapa poin penting, antara lain:

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Nilai rata-rata budaya organisasi sebesar 43,02 dengan standar deviasi 3,302 mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap budaya organisasi cukup baik. Sumbangan efektif budaya organisasi terhadap kinerja guru sebesar 23,43% menegaskan bahwa budaya organisasi yang mengandung nilai-nilai belas kasih, kesederhanaan, rendah hati, kesatuan, dan pelayanan sangat berperan dalam meningkatkan kinerja guru. Guru sebagai contoh teladan dalam menerapkan nilai-nilai tersebut akan memengaruhi proses pembelajaran dan karakter murid secara positif, sebagaimana dikemukakan oleh Arifin (2018) yang juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik.

2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru tidak positif, namun tetap signifikan. Nilai koefisien sebesar -0,687 menunjukkan bahwa arah pengaruh berlawanan dengan prediksi awal, yaitu bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan saat ini mungkin belum efektif dalam meningkatkan kinerja guru atau bahkan berpotensi menurunkannya. Hasil ini menandakan perlunya peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah melalui pendekatan dialog, perencanaan yang matang, keberanian melakukan perubahan, serta mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan organisasi secara tepat. Penguatan aspek ini diharapkan dapat memperbaiki kinerja guru secara lebih optimal. Hasil ini sejalan dengan temuan Arifin (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik di SMP Negeri 2 Paciran, menunjukkan bahwa konteks dan implementasi kepemimpinan sangat menentukan efektivitasnya.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai kontribusi sebesar 40,02%. Ini mempertegas pentingnya pemberian dorongan dan penghargaan dari kepala sekolah agar guru merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerja. Pemberian kesempatan berinovasi, pengakuan atas kreativitas, serta semangat kerja yang didukung secara aktif akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan dedikasi guru. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pendidik (Arifin, 2018).

4. Pengaruh Gabungan Variabel terhadap Kinerja Guru

Pengujian koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama menjelaskan sebesar 56,5% varians kinerja guru, sementara 43,5% dipengaruhi oleh variabel eksternal lain yang tidak diteliti. Ini mengindikasikan bahwa faktor internal seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi memang signifikan, namun masih ada faktor lain yang juga berkontribusi terhadap kinerja guru, seperti lingkungan kerja, fasilitas, dukungan keluarga, dan kondisi ekonomi.

5. Implikasi dan Rekomendasi

Dari hasil analisis tersebut di atas, peneliti menyarankan pihak manajemen Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan dan kepala sekolah supaya lebih fokus untuk meningkatkan budaya organisasi yang berorientasi pada nilai-nilai **persona** serta melakukan pelatihan dan pengembangan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah agar lebih efektif. Selain itu, pemberian motivasi yang tepat, berupa penghargaan, peluang berinovasi, dan pengakuan atas prestasi guru perlu terus ditingkatkan. Hal ini akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru yang pada akhirnya akan menunjang keberhasilan proses pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan, dapat disimpulkan hal-hal berikut:

1. **Budaya organisasi** memiliki **pengaruh positif dan signifikan** terhadap kinerja guru di Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan. Pengaruh parsialnya sebesar 23,43%, menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja guru.
2. **Kepemimpinan kepala sekolah tidak menunjukkan pengaruh** terhadap kinerja guru di Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan. Hal ini dibuktikan dari hasil uji parsial yang hanya sebesar -6,94%.
3. **Motivasi kerja** memiliki **pengaruh positif dan signifikan** terhadap kinerja guru di Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan. Dengan pengaruh parsial sebesar 40,02%, motivasi kerja terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru.
4. Secara **bersama-sama, budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja** memiliki **pengaruh terhadap kinerja guru** di Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan. Kontribusi gabungan ketiga variabel independen ini adalah sebesar 56,50%.

Berdasarkan Kesimpulan tersebut di atas, dimana budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja guru pada Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan. Dengan demikian, peneliti menyarankan sebagai berikut :

1. Para guru hendaknya mengajarkan nilai-nilai budaya tidak hanya melalui materi pelajaran, tetapi juga lewat praktik dan pelatihan. Dengan demikian, nilai-nilai ini dapat dihayati murid secara nyata dalam kegiatan belajar, pengalaman, dan pembiasaan. Hasilnya, murid akan menjadi lebih ramah, rendah hati, memiliki rasa persaudaraan, dan mau melayani. Pembudayaan ini harus dimulai dari atasan ke bawahan, dan terwujud dalam perilaku murid.
2. Sebagai pemimpin unit karya, Kepala Sekolah harus menjalankan peran Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator. Mereka juga harus menjadi panutan dan teladan, serta kreatif dalam membekali diri untuk memberikan ide-ide cemerlang kepada para guru. Penting pula bagi Kepala Sekolah untuk memperlakukan guru secara merata dan adil, tanpa membedakan, agar guru lebih bersemangat dan berkinerja maksimal. Misalnya, dengan mengapresiasi guru dan memberi kesempatan studi banding ke sekolah favorit, guru akan semakin termotivasi untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.
3. Kepala sekolah harus membuat kebijakan yang memotivasi guru agar dapat melaksanakan tugas pendidikan dengan baik. Mereka perlu menciptakan lingkungan yang kondusif sehingga motivasi guru muncul secara alami. Untuk meningkatkan motivasi ini, kepala sekolah dapat memberikan perhatian lebih serta upaya stimulus finansial maupun non-finansial yang mendorong semangat guru dalam menjalankan perannya sebagai pendidik.
4. Yayasan Pendidikan Kristen Kota Medan dan Kepala Sekolah hendaknya **memberikan perhatian** kepada guru dengan **membekali mereka dan menyediakan sistem informasi**, termasuk media belajar serta alat peraga yang sesuai kebutuhan. Tujuannya agar guru dapat mengajar dengan **metode yang praktis dan sederhana**, sehingga murid lebih mudah memahami inti pelajaran.
5. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk **mengembangkan penelitian ini dengan mengkaji variabel lain** yang tidak dibahas di sini, seperti **kondisi kerja, kepuasan kerja, atau komitmen kerja**.

DAFTAR PUSTAKA

I. Buku

Aguinis, H. (2023). *Performance management* (5th ed.). Pearson.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cardy, R. L., & Miller, J. S. (2020). *Performance management: Concepts, skills, and exercises* (5th ed.). Routledge.
- Daft, R. L. (2022). *The leadership experience* (8th ed.). Cengage Learning.
- Denison, D. R. (2020). *Denison organizational culture survey: A framework for culture change and sustained high performance*. John Wiley & Sons.
- Grant, A. (2021). *Give and take: A revolutionary approach to success*. Penguin Books.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2022). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Yukl, G. A. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

II. Jurnal Nasional

- Andriani, S., & Susilo, B. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Dinas X. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 112–125.
- Dewi, K., & Ramadhan, F. (2024). Pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja guru di sekolah swasta. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 7(1), 1–15.
- Hartono, R., & Putra, G. (2023). Dampak karakteristik budaya organisasi terhadap kinerja individu di sektor publik. *Jurnal Riset Manajemen*, 12(4), 301–318.
- Sari, N., & Wijaya, H. (2020). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(3), 200–215.
- Wibowo, A., & Lestari, D. (2022). Peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 45–60.

III. Jurnal Internasional

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2020). Transformational leadership: A path to higher performance and better outcomes.
- Chen, L., & Zhang, Y. (2023). The role of leadership in shaping organizational culture and its subsequent impact on employee performance. *Journal of Change Management*, 23(1), 1–20.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Ryan, W. S. (2022). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 33(3), 143–157.

- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Lane, N. (2022). The organizational culture and effectiveness pyramid: Developing and applying the Denison model. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100868.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2020). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 653–662.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2021). How organizational culture shapes behavior. *Harvard Business Review*, 99(4), 108–117.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., & Campbell, D. (2021). Leadership as a human-centric phenomenon: Developing a science-based leadership framework. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 173–196.
- Khan, Z., & Khan, A. (2023). Impact of employee motivation on job performance: A systematic review. *Human Resource Development Review*, 22(4), 450–475.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2021). Intrinsic motivation, extrinsic motivation, and job performance: The moderating role of autonomy and relatedness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 1–22.
- Liu, Y., Li, M., & Wang, X. (2023). The impact of servant leadership on employee performance: The mediating role of psychological empowerment and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 184(2), 405–420.
- Masa'deh, R., & Tarhini, A. (2021). The impact of organizational culture, leadership styles, and motivation on employee performance: A review. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 1–15.
- Peng, J., Wang, S., & Li, F. (2020). The joint effect of organizational culture and leadership style on employee performance. *Journal of Management Development*, 39(6), 757–771.
- Schwartz, S. H. (2020). The cultural value orientations theory: Recent advances and current challenges. *Annual Review of Psychology*, 71, 1–28.
- Wang, X., & Liu, J. (2024). Ethical leadership and employee performance: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 35(1), 101783.
- Zhao, J., & Ma, L. (2022). How does organizational culture influence employee performance? The mediating role of work engagement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(5), 785–805.