



## **Dampak Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan *Servant* terhadap Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Guru SMK Kota Madiun**

**Kesia Tripena Hutajulu**

**Veronika Agustini Srimulyani**

keziajulu@ymail.com

sveronikaagustinis@gmail.com

Fakultas Ekonomi – Prodi Manajemen Unika Widya Mandala Madiun

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan *servant* terhadap kinerja guru SMK Kota Madiun melalui pembelajaran organisasi sebagai variabel pemediasi. Pengambilan sampel menggunakan metode *proportional sampling*. Besarnya populasi adalah 916 guru yang terdiri dari 5 SMK Negeri dan 17 SMK Swasta. Sampel yang dipakai dalam penelitian sebesar 20% dari populasi yaitu 151 guru. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi statistik deskriptif, uji *non-response bias*, uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi, analisis jalur, uji hipotesis, dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) menggunakan SPSS versi 18. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi, kepemimpinan *servant* berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, kepemimpinan *servant* berpengaruh terhadap kinerja guru, dan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Variabel pembelajaran organisasi memiliki peran *full mediation* pada pengaruh kepemimpinan transformasional/kepemimpinan *servant* terhadap kinerja guru. Melalui hasil penelitian ini, diharapkan kepala sekolah SMK Kota Madiun lebih menekankan kepemimpinannya pada perhatian pada kebutuhan dan pertumbuhan guru serta pengadaan kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan pribadi guru karena kedua hal tersebut memiliki nilai terendah dibanding dengan kegiatan kepemimpinan kepala sekolah yang dijelaskan pada indikator kepemimpinan kepala sekolah.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kepemimpinan *servant*, pembelajaran organisasi, kinerja guru.

### **PENDAHULUAN**

Sekolah menengah kejuruan (SMK) adalah sekolah yang secara khusus mempersiapkan siswa masuk ke dunia kerja sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Oleh karena itu banyak siswa yang lebih memilih masuk ke SMK dari pada SMA dengan alasan supaya cepat kerja. Meskipun pendidikan sekolah bukanlah faktor penentu kesuksesan seseorang di masa depan, namun sekolah adalah wahana yang tepat untuk mengembangkan potensi peserta didik. Dalam kondisi inilah guru memegang peranan strategis. Guru memiliki peran penting dalam mentransformasikan ilmu pendidikan. Tidak ada peningkatan kualitas sekolah tanpa adanya perubahan dan peningkatan kualitas guru karena keberhasilan pendidikan dapat tercapai melalui optimalisasi interaksi antara pendidik dengan peserta didik. Guru yang berkualitas adalah guru

yang mampu melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik, sebagai orang tua, sebagai teman kerja, dan sebagai anggota masyarakat. Kualitas guru SMK Kota Madiun terlihat pada jumlah lulusan siswa SMK di Kota Madiun sebesar 99,77% pada tahun 2013 (antaranews.com). Tidak hanya itu, hubungan antara sekolah dan dunia usaha sudah terjalin dengan baik, bahkan telah memiliki kerja sama dibidang penyerapan tenaga kerja (antaranews.com).

Mempertahankan atau meningkatkan kualitas guru tidak terlepas dari peran kepala sekolah yang memiliki kepedulian terhadap perkembangan individu guru. Sebagai pemimpin transformasional peran seorang pemimpin adalah sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan, agen perubahan, negosiator, dan sebagai pembina. Pemimpin *servant* cenderung menjadi teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya. Perilaku yang ditunjukkan *servant leader* adalah mendengarkan pendapat dari bawahannya, menyembuhkan rasa emosional, bijaksana dalam mengambil keputusan, dan lebih mengutamakan tindakan persuasif. Selain itu pemimpin *servant* biasanya terjun langsung kedalam organisasi untuk bisa membangun dan mendorong karyawan untuk terus berkembang sehingga kinerja karyawan meningkat.

Pencapaian kinerja guru yang lebih baik tidak hanya membutuhkan kepala sekolah yang peduli terhadap pengembangan organisasi, tetapi juga membutuhkan kemauan individu guru untuk berkembang dan memperbarui ilmu pengetahuan dengan cara melakukan pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi menuntut guru untuk meningkatkan kompetensi dirinya bukan hanya pada bidang pengetahuan, tetapi juga kemampuan berinteraksi dengan orang lain dan menyelesaikan konflik mulai dari konflik sesama teman kerja, konflik dengan atasan, bahkan dengan murid sekalipun. Guru yang melakukan pembelajaran organisasi memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi dari pada guru yang tidak melakukan pembelajaran organisasi. Hal ini terjadi karena guru yang melakukan pembelajaran organisasi memiliki wawasan luas dan kemampuan lebih sehingga guru dapat mentrasfer ilmu lebih baik dan bentuk pengajaran kepada siswa disesuaikan dengan kebutuhan siswa mengingat perkembangan ilmu dan teknologi yang terus meningkat. Siswa yang menerima pelajaran dengan baik akan menghasilkan nilai tinggi. Jadi guru sebagai pendidik telah memberikan kinerja yang baik pula. Fenomena yang terjadi pada SMK Negeri dan Swasta Kota Madiun adalah keberhasilan pendidikan didasarkan pada kemampuan guru dalam mengemban tugasnya. Jadi, apakah kinerja guru ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dan pembelajaran organisasi penting untuk diverifikasi kebenarannya melalui penelitian ini.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Supendy *et al.*, 2012). Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan diri bawahannya.

Kepemimpinan *servant* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani (Aorora, 2009). Gaya kepemimpinan *servant* menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan diantara keduanya sangatlah erat karena saling terlibat satu sama lain.

Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang dapat memotivasi orang-orang di dalamnya secara berkelanjutan, meningkatkan kapasitas mencapai apa yang dicita-citakan, mengembangkan pola pikir baru, mengutarakan aspirasi kolektif secara bebas dan para anggota organisasi belajar bersama berkelanjutan (Senge, 1990 dalam Marlikan, 2011). Guru yang melakukan pembelajaran organisasi diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 1994).

Penelitian Akhtar *et al.*, (2012) di Pakistan membuktikan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan *servant* berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Penelitian Marlikan (2011) pada karyawan Koperasi Syariah di Malang membuktikan pembelajaran

organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini menggunakan populasi SMK Kota Madiun dan guru adalah target respondennya. SMK Kota Madiun dipilih karena memiliki peran sebagai pemberi kontribusi sangat besar pada pertumbuhan dan perkembangan siswa. Peran ini menjadi sangat penting karena kinerja guru merupakan tolok ukur dalam menentukan kualitas pendidikan itu sendiri. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan *servant* terhadap pembelajaran organisasi guru SMK Kota Madiun serta menguji pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja guru. Penelitian ini juga menguji peran pembelajaran organisasi sebagai variabel pemediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan *servant* terhadap kinerja guru SMK Negeri dan Swasta Kota Madiun.

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi pengikut, mengorganisasikan aktivitas kerja, memotivasi pengikut untuk mencapai sasaran, dan memelihara hubungan kerjasama atau *team work* serta memperoleh dukungan kerjasama dari dalam maupun luar organisasi (Yukl, 1994). Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut ingin mempengaruhi perilaku orang lain (Thoza, 2009). Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi (Maulizar *et al.*, 2012).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Bass, 1985 dalam Dewi dan Nuri, 2010). Kepemimpinan transformasional membuat para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka (Munawaroh, 2011). Bass (1990) dalam Stone *et al.*, (2004) mengemukakan empat perilaku yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh idealis (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), perhatian individu (*individualized consideration*).

Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 mencetuskan, "pelayan sebagai pemimpin," dimana ia menciptakan istilah "pemimpin adalah seorang pelayan". Robert K. Greenleaf memperkenalkan konsep *servant leadership*, yaitu menekankan peran seorang pemimpin sebagai "*steward*" (pelayan). Konsep *servant leadership* adalah kepemimpinan yang mendorong seseorang untuk melayani orang lain, sementara itu tetap fokus pada upaya untuk mencapai apa yang menjadi tujuan utama (visi dan misi) dari organisasi itu sendiri. Blanchard (2009) dalam Aorora (2009) menyatakan tentang tiga aspek kepemimpinan yang melayani, yaitu hati yang melayani (karakter kepemimpinan), kepala yang melayani (metoda kepemimpinan), dan tangan yang melayani (perilaku kepemimpinan). Spears dalam Aorora (2009) menjelaskan 10 karakteristik yang penting dari seorang pemimpin pelayan yaitu mendengarkan, menerima orang lain dan empati, kemampuan meramalkan, kesadaran, membangun kekuatan persuasif, konseptualisasi, kemampuan menyembuhkan, kemampuan melayani, memiliki komitmen pada pertumbuhan manusia, dan membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja.

### Pembelajaran Organisasi

Senge (1990) dalam Marlikan (2011) sebagai pencetus organisasi pembelajaran menyatakan yang dimaksud pembelajaran organisasi adalah organisasi yang dapat memotivasi orang-orang di dalamnya secara berkelanjutan, meningkatkan kapasitas mencapai apa yang dicita-citakan, mengembangkan pola pikir baru, mengutarakan aspirasi kolektif secara bebas, dan para anggota organisasi belajar bersama berkelanjutan. Kofman dan Senge (1995) dalam Absah (2008:35) menyatakan lima disiplin pembelajaran organisasi yang membuat suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar yaitu *personal mastery* (keahlian pribadi), *shared*

*vision* (berbagi visi), *mental models* (model mental), *system thinking* (berpikir sistem), dan *team learning* (pembelajaran kelompok).

### **Kinerja**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan dalam Brahmasari, 2008). Penilaian kinerja merupakan suatu proses bagi organisasi untuk mengevaluasi individu karyawan, sejauh mana individu tersebut mampu memberikan kontribusi bagi organisasi (Simamora, 2001). Penilaian kinerja hendaknya dilakukan secara berkala agar dapat mengetahui prestasi, perilaku, dan hasil kerja karyawan.

Mutu pendidikan tidak akan lepas dari kinerja para guru, yang merupakan bagian dari sistem pendidikan di sekolah. Melakukan penilaian terhadap kinerja yang dihasilkan guru dipandang hal yang tepat, mengingat dari kinerja itu akan diperoleh gambaran kreativitas, inovasi, keterampilan, kemandirian dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan profesinya (Depdiknas, 2003). Kinerja guru dinilai berdasarkan dari kompetensi yang dimiliki oleh guru. Kompetensi tersebut diatur di dalam UU No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademi dan Kompetensi Guru. Kinerja guru dinilai berdasarkan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional.

### **Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan *Servant* Terhadap Pembelajaran Organisasi**

Pada sekolah yang menggunakan model manajemen berbasis sekolah, peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan upaya-upaya pembaharuan dalam kependidikan, adalah sangat penting. Tanpa dibarengi kepemimpinan kepala sekolah yang aspiratif terhadap perubahan, rancangan upaya pembaharuan pendidikan seideal apa pun, nampaknya tidak akan membawa hasil yang optimal. Pemimpin transformasional yang tanggap terhadap perubahan pendidikan akan memotivasi guru untuk mengasah kemampuannya dalam proses perubahan tersebut. Kepemimpinan *servant* memiliki prinsip yang kuat untuk melayani orang, baik pelayanan kepada karyawan, dan juga kepada masyarakat sekitarnya. Penekanan utamanya adalah mengembangkan orang sebagai individu yang lebih manusiawi bukan pada kekuasaan dan posisi. Jadi tujuan utamanya adalah untuk pertumbuhan anggota organisasi dan mengembangkan *teamwork* dan keterlibatan semua anggota. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa tumbuh dan belajar, serta berkembang dalam mempertahankan survivalnya sehingga bisa bertahan sampai beberapa generasi. Pembelajaran organisasi akan berhasil jika semua unit atau tim didalam organisasi memiliki komitmen kuat pada pengembangan pengetahuan. Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Akhtar *et al.*, (2012) dan Dewi dan Nuri (2010) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Penelitian Akhtar *et al.*, (2012) juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan *servant* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi.

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi.

H2 : Kepemimpinan *servant* berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi.

### **Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan *Servant* Terhadap Kinerja Guru**

Secara teoritis pekerja yang termotivasi akan memberikan kinerja yang lebih baik. Salah satu ciri kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memberikan motivasi terhadap bawahan untuk bekerja melebihi ekspektasi yang dimilikinya. Semua motivasi yang diberikan kepala sekolah diharapkan dapat membangkitkan semangat guru untuk bekerja demi tercapainya tujuan organisasi. Ketika seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan *servant*, dia berusaha mendengarkan secara tanggap dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh karyawan. Pemimpin berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Pemimpin memberi semangat dan memperhatikan kebutuhan setiap individu di dalam

organisasi. Guru yang kebutuhan dalam bekerjanya diperhatikan oleh kepala sekolah secara tidak langsung guru akan memberikan kemampuan terbaiknya. Penelitian Munawaroh (2011) menyimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu penelitian Harwika (2013) menyimpulkan bahwa kepemimpinan *servant* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

H4 : Kepemimpinan *servant* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

### Hubungan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Pembelajaran organisasi pada guru dirasakan penting sebab dengan belajar kemampuan guru akan meningkat, termasuk kemampuan mentransfer ilmu pengetahuan kepada siswa. Wawasan luas yang dimiliki para guru merupakan wahana untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam mengajar. Semakin baik penguasaan guru dalam menggunakan metode, pendekatan, media dan prinsip-prinsip pengajaran maka semakin mudah pula siswa memahami materi yang diajarkan. Penelitian yang dilakukan Marlikan (2011) menyimpulkan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 : Pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

### Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan *Servant* Terhadap Kinerja Guru Melalui Pembelajaran Organisasi sebagai Pemediasi

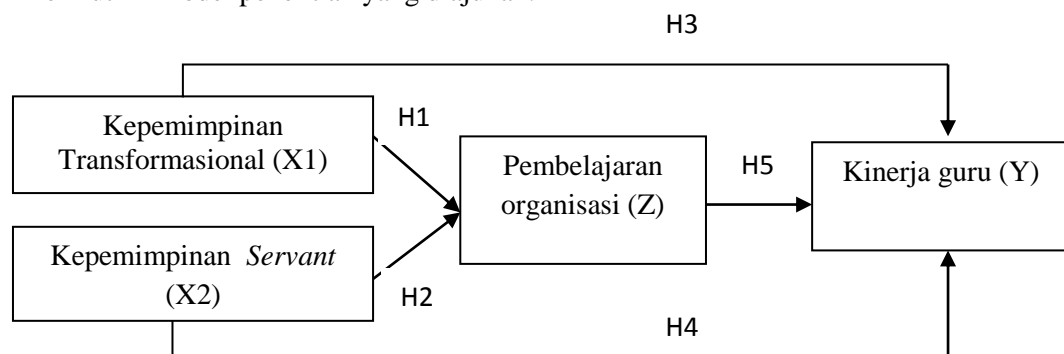
Kepemimpinan transformasional menunjukkan peluang organisasi untuk belajar melalui eksperimen, dialog, dan komunikasi. Pemimpin transformasional mengutamakan pembelajaran dan inovasi kemudian hal itu akan meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh (Akhtar *et al.*, 2012). Pemimpin pelayan memprioritaskan pengembangan karyawan sebagai hal yang utama dan pertama, secara tidak langsung pemimpin mengarahkan organisasi menuju keberhasilan jangka panjang atau sesuatu yang sifatnya dapat berlangsung secara berkesinambungan (*sustainability*). Pengembangan karyawan melalui pembelajaran organisasi juga akan memberikan pengaruh positif pada peningkatan produktivitas kerja karyawan, yang selanjutnya berakibat pada naiknya kinerja atau performansi.

H6 : Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja guru melalui pembelajaran organisasi sebagai pemediasi.

H7 : Kepemimpinan *servant* mempengaruhi kinerja guru melalui pembelajaran organisasi sebagai pemediasi.

### Model Penelitian

Berikut ini model penelitian yang diajukan.



Gambar 1. Kerangka konseptual

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan penelitian kausal. Penelitian ini mengambil bidang penelitian manajemen sumber daya manusia dengan topik perilaku organisasi yang mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan

transformasional dan kepemimpinan *servant* terhadap kinerja guru dengan pembelajaran organisasi sebagai variabel pemediasi. Pendekatan penelitian ini adalah studi kasus yang didukung dengan metode survey. Penelitian ini melibatkan 22 obyek yaitu 5 SMK Negeri dan 17 SMK Swasta Kota Madiun. Pengumpulan data dilakukan peneliti dengan 2 cara yaitu menyerahkan kuesioner pada pihak sekolah lalu pihak sekolah yang memberikan kuesioner kepada responden, dan peneliti memberikan kuesioner secara langsung kepada responden.

### **Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMK Kota Madiun yaitu 916 guru. Karena populasinya lebih dari 100 orang, maka penelitian yang digunakan adalah penelitian sampel, dengan jumlah sampel ditentukan sebesar 20% dari jumlah guru setiap sekolah (mengacu Arikunto, 2003). Metode pengambilan sampel guru adalah metode *proportional sampling*. Jumlah sampel guru sebanyak 151 guru.

### **Definisi Operasional Variabel**

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitik beratkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Variabel kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan 4 indikator yang diadopsi dari Avolio (dalam Stone *et al.*, 2004), yakni pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individu.

Kepemimpinan *servant* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Variabel kepemimpinan *servant* diukur berdasarkan 10 indikator yang diadopsi dari Aorora (2009) yakni mendengarkan, menerima orang lain dan empati, kemampuan meramalkan, kesadaran, membangun kekuatan persuasif, konseptualisasi, kemampuan menyembuhkan, kemampuan melayani, memiliki komitmen pada pertumbuhan manusia, dan membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja.

Pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru (Garvin, 2000 dalam Absah, 2009). Variabel pembelajaran organisasi diukur berdasarkan 5 indikator yang diadopsi dari Senge (1990) dalam Absah (2009) yakni *personal mastery* (keahlian pribadi), *shared vision* (berbagi visi), *mental models* (model mental), *system thinking* (berpikir sistem), dan *team learning* (pembelajaran kelompok).

Kinerja guru adalah wujud perilaku guru dengan orientasi prestasi. Variabel kinerja guru diukur berdasarkan 4 indikator yang diadopsi dari Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 16 Th. 2007 yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional.

## **TEKNIK DAN HASIL ANALISIS DATA**

### **Uji Kualitas Data**

Hasil analisis menunjukkan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,160) pada seluruh item pernyataan sehingga seluruh item pernyataan adalah valid dan nilai  $\alpha$  hitung masing-masing variabel lebih besar dari 0,600 sehingga semua variabel dalam penelitian ini adalah reliabel.

### **Uji Non-Response Bias**

Hasil analisis menunjukkan nilai  $t$  test dan *Levene's test* memiliki taraf  $sign >$  0,05 sehingga data penelitian dari 2 kelompok data (negeri 76 guru dan swasta 75 guru) dapat diolah secara bersama-sama.

**Tabel 1 Pengujian Non-Response Bias**

Variabel	Respon	n	Mean	Levene's test		t test	
				F	Sign.	T	Sign.
Kepemimpinan Transformasional	Negeri	76	3,912	0,351	0,555	0,981	0,328
	Swasta	75	3,840				
Kepemimpinan <i>Servant</i>	Negeri	76	4,139	0,569	0,452	1,353	0,178
	Swasta	75	4,035				
Pembelajaran Organisasi	Negeri	76	4,294	0,203	0,653	-0,060	0,952
	Swasta	75	4,298				
Kinerja Guru	Negeri	76	4,252	0,183	0,669	0,245	0,807
	Swasta	75	4,237				

**Uji Asumsi Klasik**

Hasil analisis menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas, model regresi bebas dari masalah autokorelasi, tidak ada masalah multikolonieritas, dan tidak terdapat heteroskedastisitas pada model regresi sehingga dapat digunakan dalam penelitian.

**Tabel 2 Uji Asumsi Klasik**

Var Dependen	Var Independen	K-S	DW	Multikolonieritas Tolerance VIF		Uji Park	Ket
PO	KT	0,655	1,961	-	-	0,256	Bebas
PO	KS	0,362	1,845	-	-	0,061	Bebas
KG	KT	0,062	2,210	-	-	0,214	Bebas
KG	KS	0,255	2,084	-	-	0,218	Bebas
KG	PO	0,644	2,108	-	-	0,100	Bebas
	KT			0,359	2,786	0,883	
	KS			0,352	2,843	0,376	Bebas
	PO			0,712	1,405	0,301	

**Analisis Regresi**

Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi sederhana dan regresi berganda. Hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dinyatakan dengan model sebagai berikut ini.

$$Z = a + b_1x_1 + e \tag{1}$$

$$Z = a + b_2x_2 + e \tag{2}$$

$$Y = a + b_1x_1 + e \tag{3}$$

$$Y = a + b_2x_2 + e \tag{4}$$

$$Y = a + b_3Z + e \tag{5}$$

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3Z + e \tag{6}$$

Keterangan :

Y : kinerja guru

Z : pembelajaran organisasi

a : konstanta

b : koefisien regresi

$x_1$  : kepemimpinan transformasional

$x_2$  : kepemimpinan *servant*

e : error

**Analisis Jalur**

Mengacu Baron dan Kenny (1986) dalam Srimulyani (2010), suatu variabel berfungsi sebagai variabel pemediasi jika: 1) variabel independen secara signifikan mempengaruhi variabel perantara, 2) variabel perantara secara signifikan mempengaruhi variabel dependen, 3) variabel independen secara signifikan mempengaruhi variabel dependen, 4) pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menurun setelah dikontrol variabel perantara.

Selanjutnya Baron dan Kenny (1986) dalam Srimulyani (2010) mengelompokkan variabel perantara menjadi dua yaitu: 1) *partial mediation* atau perantara parsial, terjadi jika setelah diperhitungkan dengan variabel perantara, koefisien hubungan antara variabel independen akan

menurun tetapi masih signifikan, 2) *full mediation* atau perantara penuh, terjadi jika setelah diperhitungkan dengan variabel perantara, koefisien hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menurun dan tidak signifikan.

### Pembahasan

Berikut adalah rangkuman hasil analisis regresi linier berganda beserta analisis jalur.

**Tabel 3 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan *Servant* terhadap Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Guru**

			<i>Standardized coefficient beta</i>	T	<i>Sign.</i>	Keterangan
PO	<---	KT	0,501	7,061	0,000	Signifikan
PO	<---	KS	0,515	7,343	0,000	Signifikan
KG	<---	PO	0,413	5,542	0,000	Signifikan
KG	<---	KT	0,469	6,488	0,000	Signifikan
KG	<---	KS	0,719	12,631	0,000	Signifikan

**Tabel 4 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Guru dengan Pembelajaran Organisasi sebagai Variabel Kontrol**

			<i>Standardized coefficient beta</i>	t	<i>Sign.</i>	Keterangan
KG	<---	KT	-0,052	-0,549	0,584	Tidak Signifikan
KG	<---	KS	0,172	1,808	0,073	Tidak Signifikan

Berdasarkan tabel 3 dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Akhtar *et al.*, (2012) yang menemukan bahwa pemimpin transformasional memiliki dampak positif terhadap pembelajaran organisasi. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Dewi dan Nuri (2010) yang menemukan semakin tinggi penerapan pendekatan kepemimpinan transformasional oleh atasan dalam organisasi maka semakin tinggi proses pembelajaran organisasi dilaksanakan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam upaya mengembangkan proses pembelajaran organisasi maka pendekatan kepemimpinan yang berusaha untuk menciptakan antusiasme dari bawahan dengan memberikan inspirasi kepercayaan, loyalitas, dan rasa kagum dari bawahan, sehingga bawahan berusaha untuk menyatukan kepentingan pribadi dan kelompok kerja.

Hipotesis 2 kepemimpinan *servant* berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Akhtar *et al.*, (2012) yang menemukan bahwa kepemimpinan *servant* mempengaruhi pembelajaran organisasi secara signifikan. Akhtar menyatakan bahwa ketika pemimpin memberikan kebutuhan karyawan dan mengajari mereka melalui *training*, *worksop*, dan seminar akan meningkatkan pengetahuan organisasi secara menyeluruh. Guru diharapkan melakukan pembelajaran organisasi yang didasarkan pada pengembangan keahlian (kompetensi) pribadi, membangun visi bersama, memiliki mental yang kuat, berpikir organisasi adalah satu kesatuan yang utuh, tidak berpikir bahwa satu departemen adalah paling penting, tetapi bersatu untuk tujuan yang telah ditentukan.

Hipotesis 3 kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, ditolak. Hasil penelitian ini tidak mendukung dengan penelitian yang dilakukan Munawaroh (2011) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, namun demikian arah hubungannya positif. Seorang pemimpin transformasional mendorong bawahan untuk memiliki visi, misi, dan tujuan perusahaan, mendorong dan memotivasi bawahan untuk menunjukkan kinerja yang maksimal, merangsang bawahan untuk bertindak kritis dan memecahkan masalah dengan cara baru serta memperlakukan karyawan secara individual.



Sebagai konsekuensinya bawahan akan membalas dengan menunjukkan hasil kerja yang maksimal.

Hipotesis 4 kepemimpinan *servant* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Harwiki (2013) yang menemukan kepemimpinan *servant* mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Ketika seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan *servant*, dia berusaha mendengarkan secara tanggap dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh karyawan. Pemimpin berusaha keras memahami dan memberikan empati kepada orang lain. Pemimpin menyembuhkan orang yang patah semangat dan menggerakkan hati yang lesu.

Hipotesis 5 pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Marlikan (2011) yang menemukan pembelajaran organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya (Marquardt, 1996 dalam Absah, 2009). Oleh karena itu pembelajaran organisasi pada guru dirasakan penting sebab dengan belajar kemampuan guru akan meningkat, termasuk kemampuan mentransfer ilmu pengetahuan kepada siswa. Wawasan luas yang dimiliki para guru merupakan wahana untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam mengajar. Semakin baik penguasaan guru dalam menggunakan metode, pendekatan, media dan prinsip-prinsip pengajaran maka semakin mudah pula siswa memahami materi yang diajarkan.

Berdasarkan tabel 4 dapat disimpulkan bahwa variabel pembelajaran organisasi memiliki peran *full mediation* pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru karena koefisien hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru menurun dan menjadi tidak signifikan setelah dikontrol oleh variabel pembelajaran organisasi sebagai pemediasi. Variabel pembelajaran organisasi memiliki peran *full mediation* pada pengaruh kepemimpinan *servant* terhadap kinerja guru karena koefisien hubungan kepemimpinan *servant* terhadap kinerja guru menurun dan menjadi tidak signifikan setelah dikontrol oleh variabel pembelajaran organisasi sebagai pemediasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, disimpulkan bahwa: 1) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi; 2) kepemimpinan *servant* berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi; 3) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; 4) kepemimpinan *servant* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; 5) pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; 6) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru melalui pembelajaran organisasi sebagai pemediasi; 7) kepemimpinan *servant* berpengaruh terhadap kinerja guru melalui pembelajaran organisasi sebagai pemediasi.

Temuan penelitian ini menunjukkan kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan *servant* akan lebih membangkitkan rasa pembelajaran organisasi guru yang pada akhirnya meningkatkan kinerjanya. Diharapkan kepala sekolah SMK Kota Madiun lebih menekankan kepemimpinannya pada perhatian pada kebutuhan dan pertumbuhan guru serta pengadaan kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan pribadi guru karena kedua hal tersebut memiliki nilai terendah dibanding dengan kegiatan kepemimpinan kepala sekolah yang dijelaskan pada indikator kepemimpinan kepala sekolah, disamping itu, jika kedua hal tersebut ditingkatkan akan berdampak pada peningkatan kinerja guru. Penelitian berikutnya sebaiknya memperluas populasi ke tingkat karasiden Madiun. Selain itu penelitian berikutnya diharapkan memilah responden guru SMK untuk mengetahui pengaruh mediasi SMK Negeri dan Swasta secara terpisah.

## DAFTAR PUSTAKA

Absah, Y. (2008). Pembelajaran Organisasi: Strategi Membangun Kekuatan Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol 1, No. 1, 33-41.

- Absah, Y. (2009). Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi, Tingkat Diversifikasi, dan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Utara. *Inovasi*, vol 6 No. 3.
- Akhtar, S. A., Choudhary, A. I., & Haymoun, A. A. (2012). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Actual Problems of Economics*, Vol. 2, #4.
- Aorora, D. (2009). *Model Kepemimpinan Servant Leadership pada Institut Pertanian Bogor*. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Arikunto, S. (2003). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 10, No. 2, hlm 124-135.
- Dewi, I. C., & Nuri, H. (2010). Analisis Dampak Kepemimpinan dan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi pada Pt Bangun Satya Wacana Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Tahun 3, No. 3.
- Harwiki, W. (2013). Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia. *Journal of Business and Management*, pp 50-58.
- Hasibuan, M. S. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Marlikan, M. (2011). Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Syariah. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 1 No. 1.
- Maulizar, Musnadi, S., & Yunus, M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 1, Tahun 1, No. 1.
- Munawaroh. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja guru. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Th. 16, No. 2.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. (2007).
- Simamora, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, Cetakan ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Srimulyani, V. A. (2010). Antecedent Affective Commitment Dosen Tetap pada Perguruan Tinggi Swasta di Madiun, Ngawi, dan Ponorogo. *Widya Warta*, No. 01 Tahun XXXIV.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: a Difference in Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No.4, pp 349-361.
- Supendy, R., Setiawan, M., Troena, E. A., & Surachman. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sulawesi Tenggara. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 10, No. 2.
- Yukl, G. (1994). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- <http://bogor.antaranews.com/berita/6494/gubernur-kemampuan-smk-harus-terus-dikembangkan>
- <http://www.antaranews.com/berita/376280/jatim-raih-peringkat-pertama-kelulusan-un-sma>



Hak Kopy (copy right) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-email secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-email untuk kepentingan atau secara individual.