

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA GURU YANG DIMEDIASI OLEH LOYALITAS GURU  
SDN PLOSO V KOTA SURABAYA**

**Shandy Kusuma Wardhana**  
[shandywardhana@bni.co.id](mailto:shandywardhana@bni.co.id)

**Chamariyah**  
Universitas Wijaya Putra Surabaya

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of leadership style and organizational culture on teacher performance mediated by teacher loyalty at SDN Ploso V Surabaya City. This research uses a quantitative approach and data analysis using SEM PLS. The results showed that leadership style had a significant positive effect on teacher performance with the original sample value of 0.490. Leadership style has a significant positive effect on loyalty with the original sample value of 0.501. Organizational culture has a significant positive effect on loyalty with the original sample value of 0.426. Organizational culture has a significant positive effect on teacher performance with the original sample value of 0.407. Loyalty has a significant positive effect on teacher performance with an original sample value of 0.664. Leadership style has a significant positive effect on teacher performance mediated by loyalty with an original sample value of 0.332. Organizational culture has a significant positive effect on teacher performance mediated by loyalty with an original sample value of 0.270.*

**Keywords:** *leadership style, organizational culture, teacher performance, teacher loyalty*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh loyalitas guru di SDN Ploso V Kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis data menggunakan SEM PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai sampel asli sebesar 0,490. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas dengan nilai sampel asli 0,501. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas dengan nilai sampel asli sebesar 0,426. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai sampel asli sebesar 0,407. Loyalitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai sampel asli sebesar 0,664. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh loyalitas dengan nilai sampel asli sebesar 0,332. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh loyalitas dengan nilai sampel asli sebesar 0,270.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, budaya organisasional, kinerja guru, loyalitas guru

## **PENDAHULUAN**

Pendidikan merupakan hal yang sangat penting untuk menjamin perkembangan dan kelangsungan hidup suatu bangsa. Pendidikan adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan atau latihan bagi peranannya dimasa yang akan datang. Keberhasilan proses pendidikan dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas, akan ditentukan oleh banyak faktor antara lain: peserta didik, tenaga pendidik, kurikulum, manajemen pendidikan dan fasilitas pendidikan. Disamping itu, lingkungan juga akan sangat berpengaruh untuk mendukung keberhasilan proses pendidikan, terutama keluarga, masyarakat, pemerintah dan swasta (Sahari, 2015). Dengan sumber daya manusia yang baik maka sebuah institusi pendidikan akan berkembang secara optimal sebagaimana yang diharapkan.

Pentingnya arti sumber daya manusia yang berkualitas didasari besar oleh institusi-institusi pendidikan di Indonesia. Oleh karena itu sumber daya manusia Indonesia diwujudkan minimal berpendidikan dasar. Faktor manusia, diletakkan pada bagian pertama, karena manusia adalah pelaksana yang merupakan faktor esensial dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelopor yang mencetak generasi bangsa yang inovatif dan ekselent yang merupakan pelaku dan penggerak proses mekanisme dalam sistem pendidikan di Indonesia.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru, yang menyatakan "menerapkan sistem penilaian kinerja guru yang valid, andal, transparan, dan berkelanjutan; meningkatkan kompetensi guru secara berkesinambungan melalui pendidikan dan pelatihan" menuntut para pendidik untuk peka dan memiliki tanggung jawab mewujudkan terciptanya anak didik bermutualisme melalui

peningkatan kinerja guru. Guru merupakan salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan. Guru adalah sosok yang menempati posisi dan memegang peran penting dalam pendidikan. Sehingga, guru dituntut untuk meningkatkan kualitas dalam melaksanakan tugasnya agar memiliki kinerja yang tinggi.

Masa depan generasi ada di tangan guru. Inilah ungkapan yang harus diperhatikan oleh seluruh elemen masyarakat. Karena masyarakat menitipkan putra-putrinya untuk diberikan pendidikan dan pengajaran pada lembaga pendidikan di bawah pengawasan guru. Berkaitan dengan hal tersebut, kinerja guru harus terus ditingkatkan agar dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas. Kinerja seorang guru dapat dilihat bagaimana mereka mengantarkan siswanya untuk mampu menghadapi persaingan di dunia kerja. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan faktor kinerja guru. Kinerja guru merupakan hasil atau prestasi kerja yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar yang ditentukan oleh pihak organisasi.

Peningkatan kinerja guru akan membawa kemajuan bagi organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja guru merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

## **TINJAUAN TEORETIS**

### **Kinerja Guru**

Menurut Simamora (2016:50) menyatakan bahwa kinerja guru adalah tingkat mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Lebih lanjut Simamora (2016:51) menyatakan bahwa kinerja adalah tanggung jawab guru terhadap pekerjaannya dan hasil-hasil yang dicapai waktu bekerja. Hal-hal yang diperlukan untuk mencapai target dan harus dimiliki guru adalah mempunyai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan loyalitas.

Manajemen sumber daya manusia khususnya dilembaga sekolah merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula loyalitas dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan guru/pegawai yang memiliki kinerja tinggi. Upaya peningkatan kinerja guru bisa dilakukan dengan adanya faktor gaya kepemimpinan dan loyalitas yang tinggi sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi. Dalam proses mengelola dan memanfaatkan sumber daya tersebut salah satu yang menjadi bagian penting dari sebuah organisasi adalah sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia atau biasa disingkat MSDM adalah bidang dalam manajemen yang fokus utamanya adalah peranan dan hubungan manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan (Hasibuan, 2019).

Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik.

Sekolah sebagai organisasi didalamnya terhimpun unsur-unsur baik secara perserangan maupun kelompok melaksanakan komunikasi interpersonal untuk mencalai tujuan. Untuk mencapai

tujuan tersebut, lembaga sekolah tidak hanya dituntut untuk mempunyai struktur organisasi yang baik, sarana dan prasarana yang memadai, tetapi juga diperlukan adanya tenaga-tenaga yang andal dalam penyelenggaraan pendidikan.

Dalam usaha mengembangkan diri pun dipengaruhi berbagai faktor baik dari dalam maupun dari luar manusia itu sendiri. Kemampuan seseorang untuk mengembangkan dirinya, mengoptimalkan potensi yang dimilikinya, berbeda-beda dan seringkali kendala juga datang dari diri sendiri. Lebih lanjut dinyatakan bahwa guru merupakan komponen yang berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Guru sekarang hanya menjalankan tugasnya hanya sebatas untuk menggugurkan kewajibannya, tanpa adanya komitmen penuh untuk mendidik siswa secara utuh dan menyeluruh baik jasmani maupun rohani. Karena kurangnya rasa memiliki terhadap tingkat satuan pendidikan, maka tujuan terciptanya hasil pembelajaran yang baik akan sulit tercapai. Sehingga dapat dipahami betapa pentingnya upaya peningkatan loyalitas kerja agar kinerja guru.

Rivai (2016:42), menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Hasibuan (2019), gaya kepemimpinan ialah sebuah cara yang dilakukan oleh pemimpin untuk memberikan pengaruh kepada bawahan supaya bisa bekerja secara produktif dan

bisa bekerja sama di dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Ada banyak sekali faktor yang dapat berpengaruh pada kinerja, dari salah satu faktor itu adalah gaya kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pemimpin dalam organisasi. Gaya kepemimpinan bisa berpengaruh secara signifikan kepada kinerja karena pemimpin sendiri adalah seorang yang nantinya memberi arahan dan petunjuk kepada guru (Rival, 2020).

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan komunikasi dan mendelegasikan tugas. Kemampuan komunikasi tercermin dari kemampuannya untuk berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan dan anak didik di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, serta menciptakan suasana yang nyaman bagi guru dan siswa serta seluruh aspek yang berhubungan dengan peningkatan pendidikan. Selain itu seorang kepala sekolah juga harus dapat melakukan hubungan interpersonal dengan bawahannya secara baik dengan manajemen yang dimilikinya.

Setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sifat tersebut dapat menjadi ciri khas bagi seseorang sehingga kita dapat mengetahui bagaimana sifatnya. Sama halnya dengan manusia, organisasi juga mempunyai sifat-sifat tertentu. Melalui sifat-sifat tersebut kita juga dapat mengetahui bagaimana karakter dari organisasi tersebut. Sifat tersebut kita kenal dengan budaya organisasi atau *organization culture*.

Suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya untuk bertindak. Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa datang di manapun organisasi itu berada. Suatu organisasi budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya

sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain, (Fahmi, 2019).

Sekolah mampu menunjang tingkat keberhasilan kinerja yang produk kumulatif dari seluruh layanan dilakukan dengan pengaruh budaya kondusif organisasi yang di ciptakan di sekolah merupakan sekolah yang efektif. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi sekolah secara umum, namun juga akan berdampak pada perkembangan kemampuan dan sarana prasarana kerja guru itu sendiri. Budaya juga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi termasuk sikap yang memiliki efek positif yang konsisten terhadap mutu pendidikan.

Budaya organisasi bersifat dinamik, milik seluruh warga sekolah, merupakan hasil perjalanan sekolah, serta merupakan produk dari interaksi berbagai kekuatan yang masuk ke sekolah. Kondisi sekolah yang dinamis merupakan perpaduan seluruh warga sekolah yang memiliki latar belakang kehidupan sosial yang berbeda dan saling berinteraksi secara kontinyu, sehingga membentuk sistem nilai yang membudaya dan menjadi milik bersama di sekolah. Budaya yang berintikan tata nilai mempunyai fungsi dalam memberikan kerangka dan landasan yang berupa ide, semangat, gagasan dan cita-cita bagi seluruh warga sekolah.

Memperhatikan konsep diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola-pola yang mendalam, kepercayaan nilai, upacara, simbol-simbol dan tradisi yang terbentuk dari rangkaian, kebiasaan dan sejarah sekolah, serta cara pandang dalam memecahkan persoalan-persoalan yang ada di sekolah.

Saat ini lembaga pendidikan dalam upaya mencapai tujuannya sering kali dihadapkan pada hambatan-hambatan berupa rendahnya loyalitas pendidik karena dibenturkan banyaknya beban kerja yang harus diselesaikan selain tanggung jawab mengajar. Loyalitas kerja guru terhadap pekerjaan mempengaruhi

tindakan guru tersebut dalam menjalankan aktivitas kerjanya, bilamana seorang guru memiliki loyalitas kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya, maka sudah barang tentu guru tersebut akan menjalankan fungsi dan kedudukannya sebagai tenaga pengajar dan pendidik di sekolah yang ia tekuni dengan penuh rasa tanggung jawab, (Suwardi dkk, 2017). Menurut, (Safitri, 2015:34), loyalitas atau kesetiaan merupakan suatu elemen dapat digunakan dalam mengevaluasi pegawai termasuk loyalnya pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan, kedudukannya dan organisasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa loyalitas dapat berpengaruh terhadap kinerja guru dan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah.

Indikator rendahnya loyalitas guru yang berstatus ASN terlihat dari kurang maksimalnya guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai seorang pendidik, guru yang telah berstatus ASN sering kali tidak peduli dengan tugasnya dan beberapa guru hanya sekedar menjalankan tugasnya sebagai rutinitas pekerjaannya sebagai seorang guru tetapi sedikit kepedulian dengan capaian prestasi peserta didik. Dari hasil pengamatan peneliti, guru ASN lebih tertarik membahas tentang bantuan dana sertifikasi dibandingkan dengan pembicaraan yang mengarah kepada bagaimana meningkatkan prestasi siswa di sekolah. Hal ini menjadi indikator kuat bahwa guru tidak memiliki loyalitas yang tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Hal ini bertolak belakang dengan fungsinya yang sangat sentral dalam lembaga pendidikan, (Fatriani dkk, 2020).

Ditinjau dari kajian empiris banyak peneliti terdahulu yang mengkaji tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. yang mengemukakan temuan penelitiannya adanya hubungan yang erat bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dapat mempengaruhi bawahan meningkatkan kinerja secara sukarela. Tentang kajian adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja, salah satunya diteliti oleh Retno dkk, (2020),

dalam yang melakukan penelitian SMA di Kecamatan Air Kumbang Kabupaten Banyuasin, temuan penelitiannya menjelaskan terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Namun hasil temuan penelitian Retno dkk (2020), tidak sejalan dengan penelitian terdahulu lainnya yang dilakukan Endah (2019). Temuan penelitian Endah, (2019) ini, mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya perbedaan temuan hasil penelitian/*gab reseach* ini memberikan gambaran kepada peneliti untuk melakukan penelitian lanjutan tentang gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Kajian empiris dari peneliti terdahulu yang mengkaji tentang pengaruh loyalitas terhadap kinerja banyak menjelaskan temuan penelitiannya bahwa terdapat hubungan yang erat bahwa loyalitas seseorang dapat mempengaruhi kinerja meningkat secara optimal, Diantaranya penelitian yang dilakukan Fatriani dkk (2020) menjelaskan temuan penelitian bahwa loyalitas kerja yang sangat kuat yang ditunjukkan oleh para guru memberikan dampak. Namun hasil temuan penelitian (Fatriani dkk, 2020), tidak sejalan dengan hasil penelitian Sardika dan Anna (2021). Dimana temuannya menjelaskan bahwa loyalitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Adanya perbedaan hasil penelitian pendahulu ini merupakan celah/*gap research* untuk dilakukan penelitian lanjutan.

Adanya kedua *gab research* hasil kajian empiris, maka penelitian lanjutan akan dilakukan dengan menggunakan objek yang berbeda yaitu dilakukan di SDN Ploso V Surabaya yang merupakan salah satu lembaga sekolah dasar. Dalam menjalankan tugas dan operasionalnya dari tahun 2017 sampai dengan 2021 SDN Ploso V Surabaya mengalami pasang surut dalam pencapaian peningkatan mutu pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan yang diharapkan belum tercapai sesuai yang diharapkan yang disebabkan karena faktor kinerja guru, Hal ini menjadi tantangan bagi

para pedidik para guru untuk bekerja lebih optimal lagi agar mampu berinovasi dan bekerja lebih semangat sehingga dapat terwujud SDN Ploso V Surabaya sebagai salah satu lembaga pendidikan yang bermutualisme tinggi dibidang pendidikan khususnya di Surabaya.

Berdasarkan pengamatan peneliti, di SDN Ploso V Surabaya, fenomena tentang kinerja guru yang belum tercapai sesuai target yang ditetapkan diduga karena disebabkan oleh faktor implementasi gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah belum mampu mendorong kinerja guru, budaya organisasi yang belum diterapkan sepenuhnya oleh seluruh anggota organisasi/para guru menyebabkan target kerja tidak selesai sesuai perencanaan, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah tidak sesuai harapan dan belum mampu menggugah/memotivasi para guru meningkatkan dorongan diri agar loyalitas meningkat.

Disisi lain, perkembangan dunia pendidikan yang terus berkembang pesat menuntut manajemen SDN Ploso V Surabaya berperan aktif serta memiliki tanggung jawab dalam mewujudkan cita-cita luhur mencerdaskan kehidupan generasi bangsa dan membentuk kepribadian bangsa yang berbudi luhur serta mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu berkompetisi dalam persaingan dunia global. Untuk mewujudkan tantangan tersebut dengan meningkatkan kinerja guru dan peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini bukanlah tugas ringan yang dihadapi karena mencakup berbagai persoalan yang

kompleks, yang menyang dan loyalitas penyelenggara pendidikan harus maksimal namun kenyataan yang ada masih belum maksimal seperti kurang mentaati aturan yang telah ada, kurang membangun komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan di luar lingkungan sekolah.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif atau hubungan sebab akibat (kausal). Tujuan dari penelitian asosiatif atau hubungan sebab akibat (kausal) adalah untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Penelitian ini juga tergolong penelitian eksplanasi (*Explanatory Research*) yaitu penelitian yang menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya melalui pengajuan hipotesis (Sugiyono, 2015).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, bertujuan untuk menjelaskan dan membahas hasil penelitian secara menyeluruh serta memberikan pemahaman yang detail (Sugiyono, 2016). Pendekatan kuantitatif yaitu metode penelitian yang memusatkan perhatian pada masalah-masalah atau fenomena yang bersifat aktual pada saat penelitian dilakukan, kemudian menggambarkan fakta-fakta yang diselidiki sebagaimana adanya diiringi dengan intrepestasi yang rasional dan akurat yang dianalisis dalam bentuk angka-angka untuk diambil kesimpulan. Teknik analisis data menggunakan model persamaan SEM PLS (*Structural Equation Modelling*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

No	Korelasi	Original Sample	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan → Kinerja guru	0,490	Pengaruh Positif
2	Gaya kepemimpinan → Loyalitas guru	0,501	Pengaruh Positif
3	Budaya organisasi → Loyalitas guru	0,426	Pengaruh Positif

4	Budaya organisasi → Kinerja guru	0,407	Pengaruh Positif
5	Loyalitas guru → Kinerja guru	0,664	Pengaruh Positif

Hasil gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru berpengaruh positif dan signifikan dibuktikan dengan nilai *Original Sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0,490. Gaya kepemimpinan terhadap loyalitas guru berpengaruh positif dan signifikan dibuktikan dengan nilai *Original Sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0,501. Budaya organisasi terhadap loyalitas guru berpengaruh positif dan

signifikan dibuktikan dengan nilai *Original Sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0,407. Budaya organisasi terhadap kinerja guru berpengaruh positif dan signifikan dibuktikan dengan nilai *Original Sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0,426. Loyalitas guru terhadap kinerja guru berpengaruh positif dan signifikan dibuktikan dengan nilai *Original Sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0,664.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

No	Korelasi	Original Sample	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan → Loyalitas guru → Kinerja guru	0,332	Pengaruh Positif
2	Budaya organisasi → Loyalitas guru → Kinerja guru	0,270	Pengaruh Positif

Hasil gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru yang dimediasi loyalitas guru berpengaruh positif dan signifikan dibuktikan dengan nilai *Original Sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0,332. Budaya

organisasi terhadap kinerja guru yang dimediasi loyalitas guru berpengaruh positif dan signifikan dibuktikan dengan nilai *Original Sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0,270.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Path Coefficiencis**

Korelasi	P Values	Keterangan
Gaya kepemimpinan → Kinerja guru	0,005	H <sub>1</sub> diterima
Gaya kepemimpinan → Loyalitas guru	0,000	H <sub>2</sub> diterima
Budaya organisasi → Loyalitas guru	0,005	H <sub>3</sub> diterima
Budaya organisasi → Kinerja guru	0,012	H <sub>4</sub> diterima
Loyalitas guru → Kinerja guru	0,000	H <sub>5</sub> diterima
Gaya kepemimpinan → Loyalitas guru → Kinerja guru	0,002	H <sub>6</sub> diterima
Budaya organisasi → Loyalitas guru → Kinerja guru	0,013	H <sub>7</sub> diterima

Berdasarkan nilai *p-values* hasil penelitian pengujian hipotesis dapat dilihat pada tingkat signifikansi, jika nilai *p-value* ≤ 0,05 yang berarti H<sub>0</sub> ditolak atau hipotesis pada penelitian diterima, yaitu:

**Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SDN Ploso V Kota Surabaya**

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja guru (Y2) sebesar 0,005 dengan menggunakan tingkat signifikansi α=0,05, hal ini dapat

diartikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru karena nilai signifikansi  $0,005 < 0,05$ . Berdasarkan hipotesis satu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru terbukti kebenarannya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima.

#### **Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru SDN Ploso V Kota Surabaya**

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan (X2) terhadap loyalitas guru (Y1) sebesar 0,000 dengan menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ , hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan hipotesis dua yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru terbukti kebenarannya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua diterima.

#### **Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru terhadap SDN Ploso V Kota Surabaya**

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel budaya organisasi (X2) terhadap loyalitas guru (Y2) sebesar 0,005 dengan menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ , hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru karena nilai signifikansi  $0,005 < 0,05$ . Berdasarkan hipotesis tiga yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima.

#### **Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SDN Ploso V Kota Surabaya**

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja guru (Y1) sebesar 0,012 dengan menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ , hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh

signifikan terhadap kinerja guru karena nilai signifikansi  $0,012 < 0,05$ . Berdasarkan hipotesis empat yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru terbukti kebenarannya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima.

#### **Loyalitas guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SDN Ploso V Kota Surabaya**

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel loyalitas (Y1) terhadap kinerja guru (Y2) sebesar 0,000 dengan menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ , hal ini dapat diartikan bahwa loyalitas guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan hipotesis lima yang menyatakan bahwa loyalitas guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru terbukti kebenarannya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 diterima.

#### **Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh loyalitas guru SDN Ploso V Kota Surabaya**

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja guru (Y2) sebesar 0,002 dengan menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$ , hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh loyalitas guru karena nilai signifikansi  $0,002 < 0,05$ . Berdasarkan hipotesis enam yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh loyalitas guru terbukti kebenarannya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 diterima.

#### **Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh loyalitas guru SDN Ploso V Kota Surabaya**

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel budaya organisasi (X1) terhadap kinerja guru (Y2)



sebesar 0,013 dengan menggunakan tingkat signifikansi  $\alpha=0,05$ , hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh loyalitas guru karena nilai signifikansi  $0,013 < 0,05$ . Berdasarkan hipotesis tujuh yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh loyalitas guru terbukti kebenarannya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 diterima.

## SIMPULAN

Gaya kepemimpinan merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Budaya organisasi yaitu berbagai interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok guru dalam lingkungan SDN Ploso V Kota Surabaya. Loyalitas guru merupakan mengevaluasi guru termasuk loyalnya guru terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kinerja guru yaitu hasil kerja yang dihasilkan guru secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan pengamatan penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan memberikan dampak yang baik pula terhadap kinerja guru SDN Ploso V Kota Surabaya, sehingga guru memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik sehingga mampu memberikan pendidikan yang baik kepada murid. Guru beranggapan bidang pekerjaannya hanya sebatas mengajar. Serta beranggapan pengetahuan tidak begitu dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja; guru juga memiliki anggapan bahwa dalam menjalankan tugas pekerjaan tidak memiliki tantangan sehingga loyalitas guru masih belum sepenuhnya dijalankan untuk mewujudkan kinerja; begitu pula dengan budaya organisasi, karena pekerjaan yang ditekuni tidak ada standar/aturan yang mengharuskan guru meningkatkan budaya organisasi untuk meningkatkan

kinerja, maka budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi loyalitas guru relative standart dan tidak bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja guru.

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru SDN Ploso V Kota Surabaya, yang berarti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan yang dimiliki guru maka akan semakin tinggi pula kinerja guru. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas guru, berarti bahwa semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan yang dimiliki guru maka akan meningkatkan loyalitas guru.

Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas guru SDN Ploso V Kota Surabaya. Hal ini berarti jika nilai budaya organisasi meningkat maka akan diikuti oleh peningkatan loyalitas. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru pada SDN Ploso V Kota Surabaya.

Loyalitas guru berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru pada SDN Ploso V Kota Surabaya. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh loyalitas guru pada SDN Ploso V Kota Surabaya. Hal tersebut berarti bahwa loyalitas guru dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.

Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh loyalitas guru pada SDN Ploso V Kota Surabaya. Hal tersebut berarti bahwa loyalitas guru dapat memediasi penuh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Muhammad. 2018. *Menjadi Guru Profesional*. Prenamedia Group. Jakarta.
- Arnold dan Daniel Feldman. 2013. *Individual in Organizations*. New York: McGraw Hill, Series in Management.
- Astuti, Retno Yuli. 2014. *Persepsi Guru tentang Pengaruh Kepemimpinan*

- Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, dan Tunjangan Sertifikasi terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus: Guru di SMP 3 Imogiri Kabupaten Bantul). *JBTI*. Vol. V, No. 1. Yogyakarta.
- Anoraga Panji, 2014. *Psikologi Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta
- Barnawi. 2014. *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, Penilaian Kinerja Guru Profesional*. Az-Ruzz Media. Jogjakarta.
- Bintoro, 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta. Penerbit Gava Media.
- Beach, Lee Roy. 2013. *Making the Right Decision Organizational Culture, Vision and Planning*. Prentice-Hall Inc. United States of America.
- Budianto, Aji Tri dan Oom Komalasari. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru pada SMK PGRI 31 Legok. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*. Vol.4, No. 1, Oktober 2016.
- Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Denison, D.R. 2013. *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Son.
- Djunaedi, N. 2017. *Manajemen Kinerja*. Sleman: CV Budi Utama.
- Endah, N, P. 2019. *Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Magelang)*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Magelang.
- Eni, M. Happy, F, Rohana. 2020. The Influence of Principal's Leadership Style and Organizational Culture on Teacher Performance. *Journal of Social Work and Science Education*. Vol 1 (2).
- Fahmi, A, S. 2019. *Pengaruh Budaya Organisasi, Training, Jenjang Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dan Loyalitas Sebagai Variabel Intervening Pada PT*. Plasa 99 Medan. Program Studi Manajemen. Fakultas Sosial Sains. Universitas Pembangunan Panca Budi.
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. Semarang.
- Gibson, 2017. *Organization, Behavior, Structure & Process*. Edition 10. Boston. USA.
- Glaser, Susan R; Zamanou, Sonia and Hacker Kenneth. 2014. Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quarterly* Vol.1 No.2 pp 173-178.
- Hasibuan Malayu S.P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi Revisi). PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Heryati. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Beban kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di Departemen Operasi PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, Volume 1 Nomor 2 Edisi Agustus 2016.
- Hofstede, Geert. 2016. *Culture's Consequences, International Differences in Work – Related Values*. Sage Publication, Beverly Hills/London/New Delhi.
- Kartono, Kartini. 2014. *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mangkunegara A.A. Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2017. *Manajemen Berbasis Sekolah*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nawawi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Rahmawati, D. 2016. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas

- Guru SMK Swasta di Kecamatan Cakung Jakarta Timur. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 1215-1224.
- Retno, W, A. Happy, F. Rohana, 2020. *The Influence of Leadership Styles Work Motivation on Teacher's Performance. Journal of Social Work and Science Education*.Vol 1 (2).
- Rivai, V dan Murni, S. 2016. *Education Management*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2016. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Salemba Empat. Jakarta.
- Safitri, R. 2015. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Putera Lautan Kumala Lines Samarinda. Jurnal Administrasi Bisnis, Universitas Mulawarman*.
- Sartika Q, Anna W. 2021.*Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan*.*Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*. Vol:2. No: 2. Juli 2021.
- Sedarmayanti. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung.
- Siagian. 2016. *Sistem Informasi Manajemen*, Bumi Aksara. Jakarta
- Simamora, H. 2016.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia. Jakarta.
- Siswanto Bedjo. 2015. *Manajemen Tenaga Kerja*. Sinar Baru. Bandung.
- Sudja, N.A.P. dan Mujiati, N.W. 2017. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Penempatan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6 No. 1, pp. 550-578.
- Sulistiyorini. 2014. *Manajemen Pendidikan Islam*. Penerbit Elkaf. Surabaya.
- Suwardi, S., Firmiana, M. E., & Nida, F. 2017. Pengaruh Loyalitas Terhadap Kinerja Guru SD Awal. *Jurnal ALAzhar Indonesia Seri Humaniora*, 3(1), 96-108.