

Kontribusi Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru

Althaf Haqqi^{1*}, Candra Wijaya², Fatkhur Rohman³

¹⁻³Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, Indonesia

Corresponding Author's e-mail: haqqialthaf30@gmail.com

ARMADA
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 04, No. 07 Juli, 2026

Page: 3066-3071

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v4i7.3159>

Article History:

Received: Mei 11, 2026

Revised: Juni 19, 2026

Accepted: Juli 15, 2026

Abstract: Teacher work motivation is essential for instructional quality and may weaken when leadership support and organizational culture are inconsistent. This study examined the contributions of principal leadership competence and organizational culture to teacher work motivation at MTsN 2 Medan. A quantitative correlational design involved 78 teachers selected by simple random sampling from a population of 93. Data were collected through validated Likert questionnaires and analyzed using Pearson correlation and multiple regression. Leadership competence was positively related to motivation ($r = .668$; $R^2 = .446$; $p < .001$), as was organizational culture ($r = .731$; $R^2 = .535$; $p < .001$). Together, both predictors formed a significant model, $F(2,75) = 58.764$; $R = .781$; $R^2 = .610$; $p < .001$. Strengthening leadership alongside a collaborative, professional, and values-based culture is therefore important for sustaining teacher motivation.

Keywords: Principal Leadership; Organizational Culture; Teacher Motivation

Abstrak: Motivasi kerja guru penting bagi mutu pembelajaran dan dapat melemah ketika dukungan kepemimpinan serta budaya organisasi tidak konsisten. Penelitian ini menganalisis kontribusi kompetensi kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru di MTsN 2 Medan. Desain kuantitatif korelasional melibatkan 78 guru yang dipilih secara acak sederhana dari populasi 93 guru. Data dikumpulkan melalui angket Likert yang telah diuji dan dianalisis menggunakan korelasi Pearson serta regresi berganda. Kompetensi kepemimpinan berhubungan positif dengan motivasi ($r = 0,668$; $R^2 = 0,446$; $p < 0,001$), demikian pula budaya organisasi ($r = 0,731$; $R^2 = 0,535$; $p < 0,001$). Secara bersama-sama, keduanya membentuk model signifikan, $F(2,75) = 58,764$; $R = 0,781$; $R^2 = 0,610$; $p < 0,001$. Penguatan kepemimpinan yang disertai budaya kolaboratif, profesional, dan berbasis nilai penting untuk menjaga motivasi guru.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Madrasah; Budaya Organisasi; Motivasi Kerja Guru

PENDAHULUAN

Motivasi kerja guru merupakan energi psikologis yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan guru dalam melaksanakan tugas profesional. Di lingkungan madrasah, motivasi tidak hanya bersumber dari kebutuhan dan tujuan pribadi, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi organisasi tempat guru bekerja. Robbins dan Judge (2017) menempatkan motivasi sebagai proses

yang mengarahkan usaha menuju tujuan, sedangkan Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) membedakan faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, dari faktor higiene, seperti kebijakan organisasi, hubungan kerja, dan kondisi lingkungan. Kerangka tersebut menunjukkan bahwa peningkatan motivasi guru memerlukan perhatian pada aspek individu sekaligus aspek organisasi.

Kepala madrasah memegang peran penting karena kualitas kepemimpinannya memengaruhi cara guru memahami tujuan, memperoleh dukungan, dan mengembangkan kompetensi. Kepemimpinan yang jelas, partisipatif, dan suportif dapat memenuhi kebutuhan guru akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sebagaimana dijelaskan dalam self-determination theory (Deci & Ryan, 2000). Eyal dan Roth (2011) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan motivasi guru melalui proses yang mendukung atau menghambat kebutuhan psikologis tersebut. Temuan Hyseni Duraku dan Hoxha (2021) juga memperlihatkan bahwa atribut kepemimpinan transformasional berkaitan positif dengan motivasi kerja guru.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, kompetensi kepala madrasah mencakup dimensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kompetensi ini tidak hanya diperlukan untuk menjalankan administrasi, tetapi juga untuk membangun visi bersama, memberi umpan balik, melakukan supervisi akademik, dan menciptakan ruang kerja yang aman serta adil. Kepemimpinan yang efektif dengan demikian berfungsi sebagai sumber arah dan penguatan bagi guru, bukan sekadar mekanisme kontrol.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dipahami bersama dan menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Schein dan Schein (2017) menjelaskan bahwa budaya terbentuk melalui pengalaman bersama dalam menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Denison (1990) menekankan keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi sebagai karakteristik budaya yang mendukung efektivitas organisasi. Pada madrasah, budaya yang menonjolkan integritas, profesionalisme, kolaborasi, penghargaan, keterbukaan, serta nilai-nilai religius dapat memperkuat rasa memiliki dan komitmen guru.

Hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi bersifat saling menguatkan. Kepala madrasah berperan sebagai pembentuk budaya melalui keteladanan, keputusan, sistem penghargaan, dan pola komunikasi, sedangkan budaya yang telah terbentuk menentukan sejauh mana kebijakan kepemimpinan diterima dan dijalankan. Hallinger dan Heck (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif dapat meningkatkan kapasitas sekolah melalui pengaruh timbal balik antara pemimpin dan organisasi. Kolleck (2019) menegaskan bahwa kolaborasi guru juga memiliki dimensi motivasional karena menyediakan dukungan sosial dan kesempatan belajar profesional.

Observasi awal di MTsN 2 Medan menunjukkan adanya variasi motivasi kerja guru pada dua tahun pelajaran terakhir. Antusiasme yang tinggi pada awal penerapan Kurikulum Merdeka cenderung menurun pada tahun berikutnya, terlihat dari partisipasi pelatihan, pengembangan perangkat ajar, dan keterlibatan dalam kegiatan profesional yang belum merata. Kondisi tersebut diduga berkaitan dengan konsistensi dukungan kepemimpinan serta kekuatan budaya kebersamaan dan komunikasi di madrasah. Penelitian terdahulu telah banyak menguji kepemimpinan atau budaya organisasi secara terpisah. Namun, kajian yang menempatkan kedua variabel secara simultan pada konteks madrasah negeri masih diperlukan. Penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) kontribusi kompetensi kepemimpinan kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru; (2) kontribusi budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru; dan (3) kontribusi kedua variabel tersebut secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru di MTsN 2 Medan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif korelasional. Penelitian dilaksanakan di MTsN 2 Medan pada April–Mei 2026. Populasi penelitian berjumlah 93 guru. Sampel sebanyak 78 guru ditentukan dengan Nomogram Harry King pada taraf kesalahan 5% dan dipilih menggunakan simple random sampling. Data dikumpulkan melalui tiga angket skala Likert lima tingkat. Instrumen kompetensi kepemimpinan kepala madrasah mencakup peran educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator; instrumen budaya organisasi mencakup integritas, profesionalisme, keteladanan, dan penghargaan terhadap sumber

daya manusia; sedangkan instrumen motivasi kerja memuat faktor intrinsik dan ekstrinsik. Uji coba dilakukan pada 15 guru di luar sampel. Setelah uji validitas, diperoleh 23 butir valid untuk kompetensi kepemimpinan, 24 butir valid untuk budaya organisasi, dan 24 butir valid untuk motivasi kerja.

Reliabilitas diukur menggunakan koefisien Alpha Cronbach. Nilai reliabilitas masing-masing instrumen adalah 0,7642 untuk kompetensi kepemimpinan, 0,7986 untuk budaya organisasi, dan 0,8460 untuk motivasi kerja. Seluruh nilai berada di atas batas 0,70 sehingga instrumen dinilai layak digunakan. Analisis data mencakup statistik deskriptif, uji kecenderungan, uji normalitas Lilliefors, uji homogenitas Bartlett, uji linearitas, korelasi Pearson, regresi sederhana, dan regresi linear berganda. Pengujian hipotesis menggunakan taraf signifikansi 0,05. Karena desain penelitian bersifat korelasional, istilah kontribusi dalam penelitian ini merujuk pada proporsi variasi statistik yang dijelaskan oleh model, bukan bukti sebab-akibat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data

Skor kompetensi kepemimpinan kepala madrasah berada pada rentang 54–114 dengan rata-rata 84,83 dan simpangan baku 12,63. Skor budaya organisasi berada pada rentang 54–116 dengan rata-rata 85,72 dan simpangan baku 13,45. Motivasi kerja guru berada pada rentang 68–118 dengan rata-rata 95,72 dan simpangan baku 11,03. Berdasarkan kategorisasi skor ideal, ketiga variabel paling banyak berada pada kategori cukup.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Rentang	Mean	SD	Kategori Dominan
Kompetensi kepemimpinan	54–114	84,83	12,63	Cukup (46,15%)
Budaya organisasi	54–116	85,72	13,45	Cukup (39,74%)
Motivasi kerja guru	68–118	95,72	11,03	Cukup (44,87%)

Sumber: Data penelitian (2026)

Uji Persyaratan Analisis

Hubungan motivasi kerja dengan kompetensi kepemimpinan dinyatakan linear karena nilai F deviasi dari linearitas sebesar 0,509 lebih kecil daripada F tabel 1,58. Hubungan motivasi kerja dengan budaya organisasi juga linear karena F deviasi sebesar 1,067 lebih kecil daripada F tabel 1,72. Uji Lilliefors menunjukkan galat taksiran berdistribusi normal, sedangkan uji Bartlett menunjukkan varians homogen. Dengan demikian, data memenuhi persyaratan untuk analisis korelasi dan regresi.

Pengujian Hipotesis

Kompetensi kepemimpinan kepala madrasah berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja guru ($r = 0,668$; $p < 0,001$). Koefisien determinasi sebesar 0,446 menunjukkan bahwa 44,6% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan secara bivariat oleh kompetensi kepemimpinan. Budaya organisasi juga berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja guru ($r = 0,731$; $p < 0,001$) dengan koefisien determinasi 0,535.

Tabel 2. Ringkasan Pengujian Hipotesis

Model	r/R	R^2	Statistik Uji	p	Keputusan
$X_1 \rightarrow Y$	0,668	0,446	$t = 7,820$	$< 0,001$	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,731	0,535	$t = 9,346$	$< 0,001$	Signifikan
$X_1, X_2 \rightarrow Y$	0,781	0,610	$F(2,75) = 58,764$	$< 0,001$	Signifikan

Sumber: Olahan keluaran SPSS penelitian (2026)

Regresi linear berganda menghasilkan persamaan $\hat{Y} = 33,727 + 0,311X_1 + 0,417X_2$. Koefisien regresi kompetensi kepemimpinan ($B = 0,311$; $t = 3,818$; $p < 0,001$) dan budaya organisasi ($B = 0,417$; $t = 5,629$; $p < 0,001$) sama-sama signifikan. Model secara keseluruhan signifikan, $F(2,75) = 58,764$; $p < 0,001$, dengan $R = 0,781$ dan $R^2 = 0,610$. Artinya, kedua prediktor secara bersama-sama menjelaskan 61,0% variasi motivasi kerja guru, sedangkan 39,0% sisanya berkaitan dengan faktor lain di luar model.

Pembahasan

Hubungan positif antara kompetensi kepemimpinan dan motivasi kerja memperlihatkan bahwa kualitas perilaku kepala madrasah berkaitan dengan energi dan ketekunan guru dalam bekerja. Kepala madrasah yang mampu menyampaikan visi, memberikan dukungan, melakukan supervisi secara konstruktif, serta mengakui prestasi guru menyediakan kondisi yang mendorong kebutuhan akan kompetensi dan keterhubungan. Penjelasan ini sejalan dengan self-determination theory (Deci & Ryan, 2000) dan temuan Eyal dan Roth (2011) mengenai peran kepemimpinan dalam membentuk motivasi otonom guru.

Koefisien korelasi 0,668 menunjukkan hubungan yang kuat, tetapi tidak boleh ditafsirkan sebagai hubungan sebab-akibat. Besarnya R^2 bivariat sebesar 0,446 menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting, namun motivasi juga dipengaruhi oleh kesejahteraan, beban kerja, efikasi diri, kepuasan kerja, dukungan rekan, dan karakteristik pribadi. Hyseni Duraku dan Hoxha (2021) menemukan pola serupa: atribut transformasional kepala sekolah berkaitan dengan motivasi kerja guru, khususnya ketika pemimpin memberi inspirasi, perhatian individual, dan kesempatan berkembang.

Budaya organisasi memiliki hubungan yang lebih kuat dengan motivasi kerja dibandingkan kompetensi kepemimpinan secara bivariat. Temuan ini dapat dipahami karena budaya hadir dalam pengalaman kerja harian melalui norma, interaksi, penghargaan, komunikasi, dan rasa aman. Budaya yang konsisten dan kolaboratif memberikan petunjuk mengenai perilaku yang dihargai serta memperkuat identitas bersama. Hal ini sesuai dengan pandangan Schein dan Schein (2017) tentang budaya sebagai asumsi bersama, serta model Denison (1990) yang menekankan keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi.

Dalam konteks madrasah, nilai amanah, disiplin, musyawarah, profesionalisme, dan penghargaan terhadap kontribusi guru dapat menjadi sumber motivasi intrinsik sekaligus memperbaiki faktor higiene organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ruhban Masykur, Septuri, dan Setiawati (2019) serta Suyitno (2024), yang menunjukkan bahwa budaya sekolah yang positif berkaitan dengan meningkatnya motivasi kerja guru. Kolleck (2019) juga menekankan bahwa kolaborasi profesional dapat memperkuat motivasi melalui dukungan sosial dan pertukaran pengetahuan.

Model gabungan menjelaskan 61,0% variasi motivasi kerja. Nilai ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi tidak bekerja sebagai dua faktor yang terpisah. Kepala madrasah membentuk budaya melalui keteladanan, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sistem penghargaan; sebaliknya, budaya menentukan apakah perilaku kepemimpinan dapat diterima dan dilembagakan. Temuan ini mendukung perspektif kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio (1994) serta gagasan Hallinger dan Heck (2010) mengenai kepemimpinan kolaboratif sebagai proses timbal balik yang membangun kapasitas organisasi.

Koefisien regresi budaya organisasi lebih besar daripada koefisien kepemimpinan dalam model berganda. Secara praktis, penguatan motivasi guru tidak cukup dilakukan melalui pelatihan kepala madrasah saja. Upaya tersebut perlu disertai pembentukan kebiasaan organisasi yang konkret, seperti komunikasi dua arah, komunitas belajar guru, supervisi berbasis pembinaan, pengakuan yang adil, pengambilan keputusan partisipatif, serta internalisasi nilai-nilai madrasah. Kombinasi intervensi pada pemimpin dan sistem organisasi lebih mungkin menghasilkan perubahan yang bertahan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Sampel hanya berasal dari satu madrasah sehingga generalisasi perlu dilakukan secara hati-hati. Data dikumpulkan menggunakan angket persepsi, sehingga berpotensi dipengaruhi bias respons. Desain potong lintang juga tidak dapat memastikan arah kausalitas. Penelitian lanjutan dapat menggunakan desain longitudinal atau mixed methods,

melibatkan beberapa madrasah, dan memasukkan variabel seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, efikasi diri, kesejahteraan, serta iklim kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kompetensi kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi masing-masing memiliki hubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja guru. Secara simultan, keduanya menghasilkan model regresi yang signifikan dan menjelaskan 61,0% variasi motivasi kerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi guru perlu dilakukan melalui strategi terintegrasi: penguatan kompetensi manajerial, supervisi, komunikasi, dan keteladanan kepala madrasah sekaligus pengembangan budaya kerja yang kolaboratif, profesional, adil, terbuka, dan berlandaskan nilai-nilai Islam. Kepala madrasah disarankan memperluas praktik kepemimpinan partisipatif, memberikan umpan balik dan penghargaan yang proporsional, serta memfasilitasi pengembangan profesional guru. Madrasah perlu membangun mekanisme komunikasi rutin, komunitas belajar, dan evaluasi budaya kerja. Peneliti selanjutnya disarankan memperluas lokasi penelitian dan menggunakan desain yang mampu menguji mekanisme mediasi maupun perubahan motivasi dari waktu ke waktu.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Sumatera Utara Medan, pimpinan MTsN 2 Medan, serta seluruh guru yang telah mendukung pelaksanaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals’ leadership and teachers’ motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275. <https://doi.org/10.1108/09578231111129055>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers’ motivation for work. *Frontiers in Education*, 6, 659919. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.659919>
- Kolleck, N. (2019). Motivational aspects of teacher collaboration. *Frontiers in Education*, 4, 122. <https://doi.org/10.3389/feduc.2019.00122>
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Ruhban Masykur, S., Septuri, & Setiawati, Y. (2019). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru di Sekolah Dasar Ar-Raudah Bandar Lampung. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 9(1). <https://doi.org/10.24042/alidarah.v9i1.4004>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sundari, D. U., Taufiqurrahman, Musfah, J., & Ratnaningsih, S. (2023). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru di SDN 2 Badur Kecamatan Cirinten Kabupaten Lebak. *Prima Magistra: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 4(2), 163–169. <https://doi.org/10.37478/jpm.v4i2.2607>

- Sutoro. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 104–112. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i1.863>
- Suyitno. (2024). Teacher's work motivation: In terms of principal's leadership and school culture. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 5(1). <https://mail.jet.or.id/index.php/jet/article/view/349>
- Walean, E. J. (2022). Analisis gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 11(1), 65–74. <https://doi.org/10.24036/jbmp.v11i1.116867>