

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SERTA PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Guru SMA IT Al Irsyad Al Islamiyyah Purwokerto Tahun 2018)**

Oleh:

Rifka Utami Arofah¹⁾, Haryadi²⁾, Titi Nurfitri²⁾

^{1), 2), 3)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of leadership and training development of human resources and also motivation as mediation variable toward performance. There were 42 respondents selected as the sample of this study. Based on the results of research data and data analysis by Partial Least Square (PLS), it can be conclude: 1) leadership has positive affect to performance, 2) training and development has positive affect to performance, 3) leadership has positive affect to motivation, 4) training and development has positive affect to motivation, 5) motivation has positive affect to performance, 6) motivation mediates the relationship between leadership toward performance, 7) motivation mediates the relationship between training and motivation toward performance. The implications of the above conclusions are to improve the communication and human relations skill of head master so it will greatly affect teacher's motivation and performance. The training and development program which gives positive response and increase the knowledge during and after it, also will greatly affect teacher's motivation and performance.

Keywords : *Leadership, Training and Development, Motivation, Performance*

PENDAHULUAN

Persoalan kinerja sebagai penentu keberhasilan dapat terjadi di semua lembaga atau organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Fahmi (2010:2) bahwa kinerja yaitu hasil yang didapatkan dari organisasi yang bersifat orientasi pada profit maupun orientasi non-profit dalam satu periode tertentu. Pada penelitian ini, peneliti berfokus pada lembaga pendidikan karena pendidikan memiliki peran yang sangat penting bagi pembangunan bangsa Indonesia, terutama dalam mencetak sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat bersaing di era global yang dinamis dan kompetitif. Oleh karena itu, kualitas lembaga pendidikan sangatlah dibutuhkan untuk mencetak sumber daya manusia yang berkompentensi tinggi. Hasbullah (2016:19) menyatakan bahwa mutu instansi pendidikan menyangkut dua dimensi, yaitu dimensi proses dan dimensi hasil. Kualitas proses tersebut diukur melalui indikator mutu komponen dan interaksi antar komponen, dimana komponen tersebut meliputi guru, kurikulum, dan peserta didik. Sedangkan kualitas hasil diukur dengan melihat indikator capaian skor prestasi lulusan dalam hal akademik dan non-akademik.

Undang-Undang Republik Indonesia (UU RI) No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) merupakan salah satu upaya dukungan yang dilakukan pemerintah untuk mewujudkan pertahanan dan peningkatan kualitas pendidikan. Berdasarkan UU tersebut pada poin kedua maka tenaga pendidik atau guru sebagai pegawai harus memiliki kualitas individu dalam menjalankan profesinya secara profesional untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas pendidikan. Suparlan (2005:191) juga menjelaskan bahwa dalam sistem pendidikan nasional, guru mempunyai posisi utama atau sebagai poros penggerak dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa karena mutu pendidikan di suatu negara berpengaruh strategis terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan yang berkualitas dapat tercapai apabila guru dapat memenuhi standar kompetensinya. Maka dari itu, guru diharuskan untuk dapat memenuhi standar tersebut sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal. Kinerja guru yang baik dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi pembelajaran serta dapat membentuk disiplin peserta didik, sekolah, dan guru itu sendiri (Supardi, 2014:54). Kinerja yang baik dan optimal tidak hanya dilihat dari hasil kerja, tetapi juga dilihat dari proses kerja pada periode waktu tertentu dalam upaya mencapai tujuan organisasi, yang tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:113), salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah manajemen dan rekan kerja. Yukl (2015:29) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah persyaratan peran yang penting bagi manajer dan merupakan alasan utama adanya pekerjaan manajerial. Selain itu, salah satu peran manajerial Mintzberg (1973) dalam Yukl (2015:39) adalah peran antar pribadi yang meliputi peran sebagai penghubung, orang simbolis, dan pemimpin. Hasil dan kualitas prestasi kerja yang maksimal tidak terlepas dari usaha yang dibangun oleh pihak manajemen, karena suatu prestasi kerja yang baik hanya dapat diperoleh dengan adanya penanganan yang serius dan mendalam dari pihak manajemen perusahaan serta adanya kemampuan seorang manajer dalam membangun dan mengendalikan suasana tempat kerja menjadi lebih baik (Fahmi, 2010). Maka, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan peran yang terdapat di dalam manajemen dan mempengaruhi hubungan antar rekan kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan diperankan oleh kepala sekolah. Menurut Nurdin dan Sibaweh (2015:30), kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab untuk merumuskan visi, misi, dan fungsi sekolah serta menciptakan iklim kehidupan sekolah yang kondusif bagi kemajuan dan

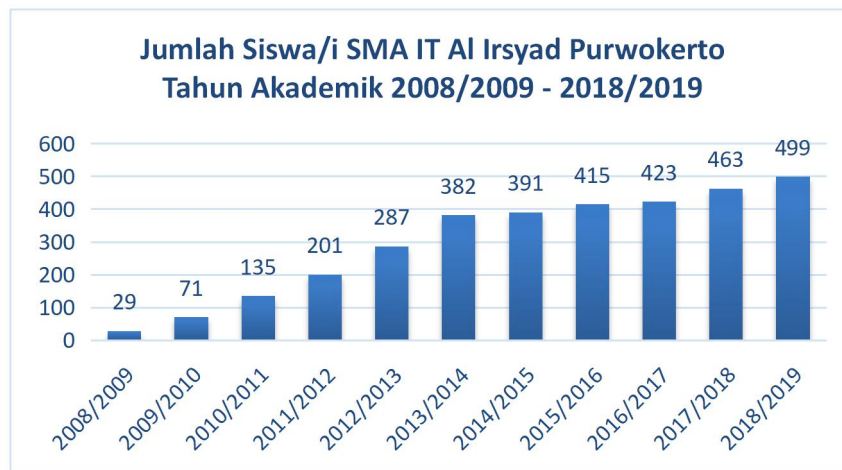
keberhasilan sekolah. Dalam UU Sisdiknas No.20 Tahun 2003 pasal 51 ayat 1 menyatakan bahwa “pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah”. Instruksi pemerintah tersebut merupakan realisasi otonomi pendidikan agar satuan pendidikan dapat mengelola penyelenggaraan pendidikan secara optimal, sehingga konsep tersebut memberikan hak kepada kepala sekolah untuk membina bawahannya agar mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (Mathis dan Jackson, 2006:113), dimana hal tersebut berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan individu dalam mengerjakan tugas dan pemecahan masalah (Edison, 2010:98). Pengembangan sumber daya manusia mencakup tiga bidang kegiatan yaitu pelatihan, pengembangan, dan pendidikan (Hardjana, 2001:14). Lebih lanjut, Hardjana (2001) mengatakan bahwa pendidikan merupakan bidang dapat dibedakan dari pelatihan dan pengembangan karena bentuk, praktik, dan tujuannya dapat dipisahkan dengan jelas, sedangkan pelatihan dan pengembangan merupakan hal yang sulit untuk dipisahkan karena keduanya memiliki kesamaan tujuan yaitu untuk meningkatkan kecakapan dan ketrampilan. Berdasarkan hal tersebut maka pelatihan disini disebut sebagai pelatihan dan pengembangan (Hardjana, 2011:14). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tersebut memiliki peran penting dalam peningkatan kualitas individu untuk mencapai tujuan yang ditentukan. UU RI No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Pasal 3 juga telah menegaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Hasbullah (2016:18) mengatakan bahwa mutu pendidikan adalah karakteristik yang harus melekat pada sistem itu sendiri, sehingga kemampuan meningkatkan mutu harus dimiliki sekolah sebagai sistem otonom yang tidak dikendalikan oleh pihak luar. Studi yang dilakukan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Nasional (Suryadi, 2004) dalam Hasbullah (2016:21) menyatakan bahwa guru yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang dituntut untuk memiliki status profesional, baik sebagai pendidik maupun sebagai pengelola pendidikan. Terdapat tiga karakteristik utama profesionalisme sumber daya manusia yang dikemukakan dalam penelitian tersebut, yaitu: kemampuan profesional, upaya profesional, dan pencurahan perhatian. Maka, apabila kemampuan individu meningkat, akan meningkat pula kualitas kinerja individu tersebut sehingga pelatihan dan pengembangan dapat membantu guru untuk mencapai standar kompetensi dan kinerjanya.

Namun demikian, faktor kepemimpinan dan pelatihan pengembangan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi motivasi individu yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja. Maka dari itu, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah faktor motivasi. Mathis dan Jackson (2006:113) juga menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah usaha yang dicurahkan, yaitu motivasi. Motivasi tersebut berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Hasibuan, 2008:141). Kopelman (1986:26) dalam Supardi (2014:51) menjelaskan bahwa kepemimpinan dan pelatihan pengembangan merupakan karakteristik organisasi yang mempengaruhi karakteristik individu berupa motivasi, yang kemudian dapat mempengaruhi kinerja. Artinya, motivasi merupakan variabel yang memediasi hubungan antara pengaruh kepemimpinan dan pelatihan

pengembangan dengan kinerja. Gibson, James L, Ivancevich, Donelly (1985:334) juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Hasibuan (2008:141) menyatakan bahwa pada dasarnya organisasi tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi organisasi membutuhkan karyawan yang mau untuk bekerja dengan giat dan memiliki keinginan untuk mencapai kinerja yang optimal. Maka, motivasi sangatlah diperlukan agar individu dapat mencapai tujuan atau kinerja yang diharapkan.

Studi yang dilakukan oleh Rusady dan Suprayitno (2011) mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai mediasi menghasilkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi dalam memediasi kepemimpinan dan kinerja dengan responden pegawai negeri sipil. Berdasarkan uraian tersebut, maka variabel kepemimpinan dapat mempengaruhi seseorang untuk mencapai kinerja melalui variabel motivasi. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu. Namun, studi yang dilakukan oleh Rahardjo (2014) dengan responden guru sekolah dasar menyatakan bahwa motivasi tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Meskipun demikian, Rahardjo (2014) memberikan rekomendasi bagi penelitian selanjutnya untuk tetap mempertimbangkan variabel motivasi sebagai mediasi dan menambahkan peran pengembangan sumber daya manusia beserta dampaknya terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2014) pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Provinsi Sumatera Utara menyatakan bahwa pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja dimediasi oleh variabel motivasi, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ernur, Machasin, Marhadi (2014) pada PT Gulang Medika Indah Pekanbaru menyatakan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja.



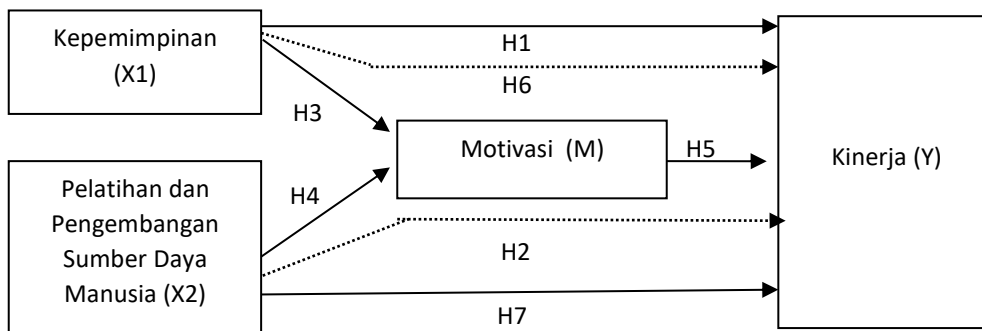
Gambar 1. Grafik Jumlah Siswa SMAIT Al Irsyad Purwokerto Tahun Akademik 2008/2009 – 2018/2019.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini dilakukan di salah satu lembaga pendidikan (sekolah) swasta, yaitu SMAIT Al Irsyad yang terletak di kota Purwokerto. Pengertian sekolah swasta menurut Saroni (2017:21) adalah satu institusi penyelenggara

pendidikan yang dikelola oleh sekelompok orang secara mandiri. Maka dari itu, pengelola sekola swasta harus mengatur dana yang dihimpun untuk membiayai penyelenggaraan sekolah secara menyeluruh, termasuk dalam upaya peningkatan kualitas sehingga dapat meningkatkan daya saing dan eksistensi sekolah. Saroni (2017:45) mengatakan bahwa sekolah yang berkualitas setiap tahun jumlah anak didiknya meningkat. Martono (2017:13) menyatakan bahwa kualitas dimaknai sebagai konsep mengendalikan dan mengembangkan organisasi pemerintah dan swasta, serta digunakan untuk meningkatkan kinerja. Berkaitan dengan hal tersebut, peserta didik di SMA IT Al Irsyad Purwokerto selalu meningkat dari tahun ke tahun. Data peningkatan peserta didik tersebut tampak pada gambar 1.

Adanya peningkatan peserta didik tersebut tidak terlepas dari peran guru dalam menjaga dan mengupayakan kinerjanya sehingga dapat terselenggara proses dan hasil pendidikan berkualitas yang dapat menarik peserta didik pada setiap tahun baru akademik. Dengan mengetahui bahwa kinerja sangat menentukan keberhasilan organisasi, yang dalam konteks dunia pendidikan keberhasilan tersebut dipegang oleh peran guru dalam menentukan kualitas pendidikan, serta pentingnya kepemimpinan, pelatihan dan pengembangan, dan motivasi dalam menentukan kinerja individu tersebut, adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan studi terkait pengaruh kepemimpinan dan pelatihan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada SMAIT Al Irsyad Purwokerto, dengan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja
 H2: Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja
 H3: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi
 H4: Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap motivasi
 H5: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja
 H6: Motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja
 H7: Motivasi memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja



Gambar 2. Model Kerangka Pemikiran

Metode Analisis

Penelitian ini adalah penelitian kausal dengan data kuantitatif yang dikumpulkan melalui metode kuisioner dan dianalisis menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS).

Definisi Konseptual dan Operasional

1. Kinerja
 - a. Definisi Konseptual
Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
 - b. Definisi Operasional
Kinerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
2. Motivasi
 - a. Definisi Konseptual
Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Robbins dan Judge, 2015:127).
 - b. Definisi Operasional
Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan guru dalam upaya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sehingga mempengaruhi perilaku terkait pekerjaan.
3. Kepemimpinan
 - a. Definisi Konseptual
Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti pengarahan yang berarti terhadap suatu kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Nurdin dan Sibaweh, 2015:66).
 - b. Definisi Operasional
Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti pengarahan dari kepala sekolah terhadap sesuatu kolektif dan mengakibatkan kesediaan guru untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
4. Pelatihan dan Pengembangan
 - a. Definisi Konseptual
Pelatihan adalah sarana yang ditujukan pada upaya untuk lebih mengaktifkan kerja para anggota organisasi yang kurang aktif sebelumnya mengurangi dampak negatif yang dikarenakan kurangnya pendidikan, pengalaman yang terbatas, atau kurangnya kepercayaan diri anggota atau kelompok anggota tertentu (Gomes, 2003:198).
 - b. Definisi Operasional
Pelatihan adalah sarana yang ditujukan pada upaya untuk lebih mengaktifkan kerja para guru yang kurang aktif sebelumnya, mengurangi dampak negatif yang dikarenakan kurangnya pendidikan, pengalaman yang terbatas, atau kurangnya kepercayaan diri guru tersebut.

Tabel 1.
Uji Validitas Konvergen

| Item | Kinerja | Loading Factor | Keterangan |
|-------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| K11 | Kualitas | 0.807 | Valid |
| K12 | | 0.829 | Valid |
| K21 | Kuantitas | 0.654 | Valid |
| K22 | | 0.571 | Valid |
| K31 | Pelaksanaan Tugas | 0.682 | Valid |
| K32 | | 0.766 | Valid |
| K41 | Tanggung Jawab | 0.75 | Valid |
| K42 | | 0.687 | Valid |

| Item | Motivasi | Loading Factor | Keterangan |
|-------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| M11 | Kekuatan | 0.829 | Valid |
| M12 | | 0.809 | Valid |
| M21 | Arah | 0.743 | Valid |
| M22 | | 0.801 | Valid |
| M31 | Ketekunan | 0.752 | Valid |
| M32 | | 0.654 | Valid |

| Item | Kepemimpinan | Loading Factor | Keterangan |
|-------------|---------------------------------|-----------------------|-------------------|
| KP11 | | 0.687 | Valid |
| KP12 | Kemampuan Meneliti | 0.817 | Valid |
| KP21 | Komunikasi dan Hubungan Manusia | 0.887 | Valid |
| KP22 | | 0.851 | Valid |
| KP31 | Analisis dan Perencanaan | 0.817 | Valid |
| KP32 | | 0.865 | Valid |
| KP41 | Pembuatan Keputusan | 0.827 | Valid |
| KP42 | | 0.792 | Valid |

| Item | Pelatihan dan Pengembangan | Loading Factor | Keterangan |
|-------------|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|
| P11 | Reaksi | 0.603 | Valid |
| P12 | | 0.705 | Valid |
| P21 | Pembelajaran | 0.862 | Valid |
| P22 | | 0.87 | Valid |
| P31 | Perilaku | 0.807 | Valid |
| P32 | | 0.911 | Valid |

PEMBAHASAN

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner

a. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. *Rule of thumbs* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 (Chin, 1995). Namun, menurut Ghazali (2015:37) untuk riset pada pengembangan skala, *loading factor* 0,5 sampai 0,6 masih dapat diterima. Sehingga, pada penelitian ini menggunakan angka minimal *loading factor* sebesar 0,5. Kemudian menurut Chin (1995), *Average Variance Extracted* (AVE) juga harus lebih dari 0,5 ($AVE > 0,5$). Berdasarkan *run* pada menu PLS Algoritihm SmartPLS 3.0, dihasilkan *loading factor* seperti pada tabel 1.

Tabel 2.
Nilai Average Variance Extracted (AVE)

| Variabel | <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) | Keterangan |
|-------------------|--|------------|
| Kinerja (K) | 0,523 | Diterima |
| Kepemimpinan (KP) | 0,672 | Diterima |
| Motivasi (M) | 0,588 | Diterima |
| Pelatihan (P) | 0,640 | Diterima |

b. Uji Validitas Diskriminan

Tabel 3.
Korelasi Variabel Laten / Fornell-Lacker Criterion

| Variabel | Kinerja | Kepemimpinan | Motivasi | Pelatihan | Keterangan |
|-------------------|---------|--------------|----------|-----------|------------|
| Kinerja (K) | 0,723* | | | | Diterima |
| Kepemimpinan (KP) | 0,747 | 0,820* | | | Diterima |
| Motivasi (M) | 0,735 | 0,685 | 0,767* | | Diterima |
| Pelatihan (P) | 0,523 | 0,519 | 0,491 | 0,800* | Diterima |

Keterangan: $\sqrt{AVE^*} >$ korelasi antar variable laten lainnya.

c. Uji Reliabilitas

Tabel 4.
Uji Reliabilitas *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

| Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> | Keterangan |
|-------------------|-------------------------|------------------------------|------------|
| Kinerja (K) | 0,868 | 0,896 | Reliabel |
| Kepemimpinan (KP) | 0,930 | 0,942 | Reliabel |
| Motivasi (M) | 0,860 | 0,895 | Reliabel |
| Pelatihan (P) | 0,886 | 0,913 | Reliabel |

2. Pengujian Hipotesis

Hipotesis dinyatakan diterima atau ditolak dengan menggunakan nilai *p-value* pada signifikansi *alpha* 5% atau 0,05 ($p \text{ value} \leq 0,05$). Berikut adalah hasil evaluasi model struktural yang diperoleh dari *Boostrapping Report* pada tabel 5:

Tabel 5.
Nilai *T-Statistics* dan *P-values* pada *Boostrapping Report*

| Diagram Jalur | <i>Original Sample</i> | <i>T statistics</i> | <i>P Values</i> | Uji Hipotesis |
|---------------|------------------------|---------------------|-----------------|---------------|
| KP → K | 0,419 | 2,953 | 0,003 | H1 diterima |
| P → K | 0,113 | 2,207 | 0,027 | H2 diterima |
| KP → M | 0,588 | 3,978 | 0,000 | H3 diterima |
| P → M | 0,186 | 2,309 | 0,012 | H4 diterima |
| M → K | 0,392 | 2,511 | 0,012 | H5 diterima |

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan (KP) terhadap kinerja (K) memiliki hubungan yang signifikan dengan hasil *P values* hitung 0,003 lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 ($0,003 < 0,05$). Nilai tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Maka, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja didukung oleh hasil penelitian ini. Variabel pelatihan dan pengembangan (P) terhadap kinerja (K) memiliki hubungan yang signifikan dengan hasil *P values* hitung 0,027 lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 ($0,027 < 0,05$). Nilai tersebut membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja. Maka, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja didukung oleh hasil penelitian ini.

Variabel kepemimpinan (KP) terhadap motivasi (M) juga memiliki hubungan yang signifikan dengan hasil *P values* hitung 0,000 lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 ($0,000 < 0,05$). Nilai tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi. Maka, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi didukung oleh hasil penelitian ini. Variabel pelatihan dan pengembangan (P) terhadap motivasi (M) memiliki hubungan yang signifikan dengan hasil

P values hitung 0,012 lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 ($0,012 < 0,05$). Nilai tersebut membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap motivasi. Maka, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja didukung oleh hasil penelitian ini. Variabel motivasi (M) terhadap kinerja (K) memiliki hubungan yang signifikan dengan hasil *P values* hitung 0,012 lebih kecil dibandingkan dengan 0,05 ($0,012 < 0,05$). Nilai tersebut membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Maka, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja didukung oleh hasil penelitian ini.

Pengujian Efek Mediasi

Terdapat tiga tahap untuk menguji efek mediasi, yaitu:

- Menguji pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y) dan harus signifikan pada T-statistics $> 1,64$ (*one-tailed*).

Tabel 6.
Direct Effect Variabel X ke Y

| Diagram Jalur | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | T Statistics | P Values |
|---------------|------------------------|--------------------|-----------------|----------|
| KP → M → K | 0.231 | 0.230 | 2.133 | 0.034 |
| P → M → K | 0.073 | 0.077 | 2.247 | 0.022 |

- Menguji pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel mediasi (M) dan harus signifikan pada T-statistics $> 1,64$ (*one-tailed*).

Tabel 7.
Direct Effect Variabel X ke M

| Diagram Jalur | Original Sample | T statistics | P values | Keterangan |
|---------------|--------------------|--------------|----------|------------|
| KP → K | 0,419 | 2,953 | 0,003 | Signifikan |
| P → K | 0,113 | 2,207 | 0,027 | Signifikan |

- Menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen (X) dan mediasi (M) terhadap variabel endogen (Y). Hasil output *Specific Indirect Effects* disajikan dalam tabel 8.

Tabel 8.
Specific Indirect Effects

| Diagram Jalur | Original Sample | T statistics | P values | Keterangan |
|---------------|--------------------|--------------|----------|------------|
| KP → M | 0,588 | 3,978 | 0,000 | Signifikan |
| P → M | 0,186 | 2,309 | 0,012 | Signifikan |

Dari tabel 8 diperoleh hasil bahwa variabel kepemimpinan (KP) berpengaruh positif terhadap kinerja (K) melalui motivasi (M) dengan signifikansi $0,034 < p \text{ values } 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Variabel pelatihan dan pengembangan (P) berpengaruh positif terhadap kinerja (K) melalui motivasi (M) dengan signifikansi $0,022 < p \text{ values } 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

KESIMPULAN

Kesimpulan

1. Penelitian ini menemukan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA IT Al Irsyad Purwokerto. Artinya, semakin baik kemampuan kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin baik pula kinerja guru.
2. Penelitian ini menemukan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA IT Al Irsyad Purwokerto. Artinya, semakin baik pelatihan dan pengembangan maka akan semakin baik pula kinerja guru.
3. Penelitian ini menemukan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi guru SMA IT Al Irsyad Purwokerto. Artinya, semakin baik kemampuan kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin tinggi motivasi guru.
4. Penelitian ini menemukan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap motivasi guru SMA IT Al Irsyad Purwokerto. Artinya, semakin baik pelatihan dan pengembangan maka akan semakin baik pula kinerja guru.
5. Penelitian ini menemukan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMA IT Al Irsyad Purwokerto. Artinya, semakin tinggi motivasi maka kinerja guru akan semakin baik.
6. Penelitian ini menemukan bahwa variabel motivasi memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru SMA IT Al Irsyad Purwokerto. Artinya, kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi kinerja dengan melalui variabel motivasi terlebih dahulu.
7. Penelitian ini menemukan bahwa variabel motivasi memediasi secara parsial pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja guru SMA IT Al Irsyad Purwokerto. Artinya, pelatihan dan pengembangan akan mempengaruhi kinerja dengan melalui variabel motivasi terlebih dahulu.

Implikasi

Penelitian ini berfokus pada empat variabel yaitu kepemimpinan, pelatihan dan pengembangan, motivasi, dan kinerja. Implikasi riset ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pihak yang berkepentingan, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemegang hak pada satuan pendidikan untuk mengarahkan bawahan dalam mencapai visi sangat mempengaruhi kinerja guru. Berdasarkan hasil riset ini, karakteristik kepala sekolah yang dirasa paling mampu menggerakkan para guru adalah kemampuan communication and human relations yaitu kepala sekolah dapat menciptakan relasi yang baik dengan seluruh pihak. Maka, kepala sekolah diharapkan agar dapat selalu mempertahankan dan meningkatkan karakteristik

- tersebut dengan meningkatkan cara komunikasi yang tidak hanya formal saja tetapi juga informal sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman yang kemudian memberikan dampak pada motivasi dan kinerja guru dapat terus terjaga.
2. Berdasarkan hasil riset ini, pelatihan dan pengembangan sangat bermanfaat bagi peningkatan kinerja guru, dimana responden merasakan adanya reaksi positif setelah melaksanakan program tersebut, adanya penambahan pengetahuan saat pelatihan, dan peningkatan pengetahuan setelahnya. Penggunaan metode pelatihan experiential juga lebih disarankan karena lebih efektif digunakan untuk peningkatan ketrampilan guru, karena salah satu pelatihan yang diberlakukan adalah Manajemen Tindakan Kelas. Selain itu, kepala sekolah diharapkan dapat meninjau dan meningkatkan kembali kebutuhan program pelatihan dan pengembangan sehingga dapat meningkatkan ketrampilan yang dapat menunjang peningkatan motivasi dan kinerja guru.
 3. Motivasi mampu meningkatkan kinerja karena mampu menggerakkan keinginan guru dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Namun, hasil riset juga menunjukkan pemeliharaan kinerja juga perlu dilakukan sehingga diperlukan adanya program yang mampu memelihara motivasi dan kinerja guru. Misalkan dengan pemberian seminar motivasi atau workshop kependidikan dengan mengundang tokoh yang inspiratif sehingga dapat memacu semangat kerja yang kian terjaga.

DAFTAR PUSTAKA

- Absah, Yeni, Prihatin Lumbanraja. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 1 Pandan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Eksekutif*.1/1. artikel 1.
- Abdullah, M. 2014. Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Angela, Githinji. 2014. *Effects Of Training On Employee Performance: A Case Study Of United Nations Support Office For The African Union Mission In Somalia*. United States International University.1-74.
- Asfaw, Abeba Mitiku, Argaw, Bayissa. 2015. *The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia*. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*.vol 3.hal 188-202.
- Edison, Emron. 2010. *Human Resource Management* (Pengembangan Sumber Daya Manusia).Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Ernur, Maachasin, Marhadi. 2014. Pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada PT. Gulang Medica Indah Pekanbaru.*Jom Fekon*.1/2.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja* (Teori dan Aplikasi).Bandung: Penerbit Alfabeta.

- Ghaffari, Sara, *et al.* 2017. *The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia. Australian Journal of Basic and Applied Sciences.*11/4.hal 92-99.
- Ghazali, Imam, Hengky Latan. 2015. *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris.*Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson, James L, Ivancevich, Donelly. 1992. *Organisasi (Jilid 1).*Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia.*Yogyakarta: Andi Offset.
- Güllü, Tuğçe. 2016. *Impact Of Training And Development Programs On Motivation Of Employees In Banking Sector. International Journal of Economics, Commerce and Management.*4/6.hal 90-99.
- Hardjana, Agus M. 2001. *Training SDM yang Efektif.*Yogyakarta: Penerbit Kasinus.
- Hasbullah. 2015. *Kebijakan Pendidikan dalam Perspektif Teori, Aplikasi, dan Kondisi Objektif Pendidikan di Indonesia.*Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Organisasi dan Motivasi (Dasar Peningkatan Produktivitas).*Jakarta: Bumi Aksara.
- Himpunan Lengkap Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. 2014. Jogjakarta:Saufa.
- Istiningsih. 2006. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Stmik Amikom Yogyakarta.**Jurnal Ilmiah Manajerial.*2/1.10-56.
- Jannah, Raudatul, Titin, Adi. 2014. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Pt. Insani Baraperkasa di Samarinda.**Jurnal Ekonomia.*3/3.
- Jogiyanto. 2011. *Konsep dan Aplikasi Struktural Equation Modeling berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis.*Yogyakarta: STIM YKPN Yogyakarta.
- Kasmir. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik).*Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Lubis, Umi Salmah. 2014. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Provinsi Sumatera Utara.* Jakarta: Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Terbuka.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia.*Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM.*Bandung: PT Refika Aditama.
- Manullang. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama).*Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.

- Martono, Nanang. 2017. Sekolah Publik VS Sekolah Privat dalam Wacana Kekuasaan, Demokrasi, dan Liberalisasi Pendidikan. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 4). Yogyakarta: BPF E Yogyakarta.
- Mathis, Robert L, John. 2006. *Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia) Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasrun. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 1/2. hal 63-70.
- Nugroho, Muhammad Adi, Saryadi & Widiartanto. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT Bandeng Juwana). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Volume 5, Nomor 1, Tahun 2016, Hal: 1-10.
- Nurdin, Diding, Imam. 2015. Pengelolaan Pendidikan dari Teori Menuju Implementasi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Prawirosentono, Suyadi. 2012. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: BPF E Yogyakarta.
- Rahardjo, Sri. 2014. The Effect Of Competence, Leadership And Work Environment Towards Motivation And Its Impact On The Performance Of Teacher Of Elementary School In Surakarta City, Central Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. 3/6. hal 59-74.
- Rahmadani, Ari. 2014. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah 01 Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*. hal 1-20.
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fawzi. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., Timothy A Judge. 2015. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusady, Kukuh Prasetyo, Suprayitno. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi. *Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi*. 171-181.
- Safaria, Triantoro. 2004. Kepemimpinan. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Saroni, Muhammad. 2017. Analisis dan Strategi Meningkatkan Daya Saing Sekolah. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Septiana, Ngadiman, Ivada. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Wonosari. *Jurnal Pendidikan Ekonomi UNS*. 2/1.

- Sugiyono, MD Rahadhini. 2011. Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.5/1.hal 1-10.
- Suliyanto. 2009. Metode Riset Bisnis. Yogyakarta: Andi Offset.
- Supardi. 2014. Kinerja Guru. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Suparlan. 2005. Menjadi Guru Efektif. Yogyakarta: Hikayat *Publishing*.
- Suwatno, Donni Juni. 2011. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Wibowo, 2014. Manajemen Kinerja Edisi Keempat. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Widodo, Djoko S. 2014. Influence of Leadership and Work Environment to Job Satisfaction and Impact to Employee Performance (Study on Industrial Manufacture in West Java). *Journal of Economics and Sustainable Development*.5/26.hal 62-66.
- Wirawan,. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian). Jakarta: Salemba Empat.
- Zainal, Veitzhzal Rivai, Mansyur, Thoby, Willy. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: PT Grafindo Persada.