



Managerial Effectiveness Strategy of Education Foundations in Improving the Quality of Private Education

Iwan Ruswandi*¹, Bibin Rubini², Widodo Sunaryo³

*¹iwankgr@gmail.com

^{1,2,3} Educational Management Post-Graduate School, Pakuan University, Bogor, Indonesia

ABSTRAK

This study aims to analyze the managerial effectiveness of foundation leaders in improving the quality of private educational institutions in Bogor, Indonesia. Conducting a quantitative approach, data were collected from 103 educational foundations through structured questionnaires directed at foundation leaders, supervisors, and principals. The analysis applied path analysis to examine the direct and indirect effects of four main variables: organizational culture, servant leadership, personality, and organizational commitment. Results revealed that servant leadership had the strongest direct influence on managerial effectiveness ($\beta = 0.374$), followed by organizational culture ($\beta = 0.234$), organizational commitment ($\beta = 0.185$), and personality ($\beta = 0.157$). While all independent variables also significantly influenced organizational commitment, their indirect effects on managerial effectiveness through commitment were found to be weaker. Thus, organizational commitment was not an effective mediating variable. The study proposes an empirical model for enhancing managerial performance and offers strategic recommendations for foundation leadership development and educational governance improvement.

Kata Kunci: Commitment to the Organization, Educational Foundation, Servant Leadership, Organizational Culture, Path Analysis

PENDAHULUAN

Pendidikan memainkan peran sentral dalam proses pembangunan nasional, karena menjadi fondasi utama dalam mencetak generasi yang berkualitas (Saefuddin, 2024). Hal ini ditegaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 4 ayat (6), yang menekankan bahwa pelaksanaan pendidikan perlu melibatkan seluruh elemen masyarakat, termasuk peran serta dalam pengawasan dan peningkatan mutu layanan pendidikan. Yayasan pendidikan merupakan salah satu elemen penting dalam sistem ini karena bertanggungjawab atas pengelolaan lembaga pendidikan formal. Peran yayasan seharusnya tidak terbatas pada urusan administratif, tetapi juga mencakup aspek manajerial yang profesional, strategis, dan berkelanjutan. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan banyak yayasan yang belum mampu mengelola sumber daya dengan maksimal, antara lain disebabkan oleh pola rekrutmen pengurus yang lebih didasarkan pada relasi kekeluargaan daripada kompetensi manajerial (Sumarni, 2018).

Ketua yayasan, sebagai pimpinan tertinggi dalam struktur organisasi yayasan pendidikan, memiliki peranan yang sangat penting dalam memastikan efektivitas pengelolaan institusi pendidikan. Fungsi strategis tersebut meliputi manajemen sumber daya manusia, pengambilan keputusan keuangan, serta pengawasan terhadap jalannya lembaga pendidikan secara keseluruhan (Sumarni, 2018). Kualitas manajerial ketua yayasan berpengaruh langsung terhadap proses pembelajaran, kinerja tenaga pendidik, serta keberlangsungan lembaga pendidikan itu sendiri. Oleh karena itu, efektivitas peran manajerial ketua yayasan menjadi indikator penting dalam keberhasilan mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas.

Efektivitas tersebut tercermin dalam kemampuan pemimpin yayasan dalam menjalankan tugasnya secara optimal dan menghasilkan capaian-capaian yang dapat diukur secara konkret. Salah satu tantangan utama yang dihadapi yayasan pendidikan adalah keterbatasan sumber daya dan rendahnya jumlah peserta didik, yang berdampak langsung terhadap stabilitas operasional lembaga. Berdasarkan hasil survei awal yang dilaksanakan pada tahun ajaran 2021/2022 dan 2022/2023 terhadap 30 yayasan pendidikan, diketahui bahwa 14 di antaranya menghadapi permasalahan efektivitas manajerial di tingkat ketua yayasan, yang menyebabkan penurunan jumlah pendaftar siswa sebesar 5% dan peningkatan pergantian guru sebesar 4%.

Peneliti mengadakan survei tambahan pada 21–25 September 2024, yang melibatkan 30 ketua yayasan di Kota Bogor. Penilaian efektivitas manajerial dilakukan oleh kepala sekolah masing-masing yayasan menggunakan kuesioner terstruktur. Hasil analisis menunjukkan bahwa performa manajerial ketua yayasan masih tergolong rendah, dengan aspek pengambilan keputusan menempati posisi terlemah (28%), disusul oleh motivasi dan disiplin (30%), hubungan interpersonal dan produktivitas (30%), kepercayaan diri (34%), kemampuan manajerial umum (39%), serta pelatihan dan pengembangan (58%). Temuan ini mengindikasikan perlunya upaya yang sistematis untuk meningkatkan kapasitas manajerial di level pimpinan yayasan.

Pentingnya efektivitas manajerial dalam lembaga pendidikan juga telah dikaji oleh berbagai studi sebelumnya. Virgana & Suradika, (2022) meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dengan efektivitas manajerial di sekolah. Demikian pula, Sudarmi (2015) menggarisbawahi pentingnya efektivitas manajerial dalam peningkatan kinerja dosen dan lembaga pendidikan secara keseluruhan. Studi-studi tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas manajerial merupakan faktor penentu dalam tercapainya mutu institusi pendidikan. Sejumlah penelitian telah mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas manajerial. Diantaranya, komitmen terhadap organisasi (Dalkiran & Sirin, 2017), budaya organisasi (Azizollah et al., 2015; Tyagi & Moses, 2020), serta gaya kepemimpinan yang etis dan melayani (Adeoye, 2021; Melchar & Bosco, 2010) terbukti memiliki hubungan positif dengan efektivitas manajerial. Selain itu, kepribadian pemimpin dan kepuasan kerja (Barza & Galanakis, 2022; Sunaryo et al., 2024; Thomas & Pandey, 2008) juga memainkan peran penting dalam membentuk performa manajerial yang efektif dan menciptakan komitmen organisasi. Dukungan pemangku kepentingan, sistem penghargaan (Manetje & Martins, 2009), serta kecocokan kepribadian dengan posisi manajerial dalam konteks pendidikan (Rahimifiruzabad & Rahimi, 2015) juga turut berkontribusi terhadap efektivitas manajerial.

Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya belum secara eksplisit membahas efektivitas manajerial pada posisi ketua yayasan pendidikan, padahal posisi ini memegang peran kunci dalam penetapan arah kebijakan dan tata kelola lembaga. Penelitian yang secara khusus menyoroti dinamika kepemimpinan di yayasan pendidikan, terutama pada jenjang pendidikan dasar dan menengah di Indonesia, masih sangat terbatas. Padahal, konteks ini penting untuk dipahami dalam menjawab tantangan pendidikan masa kini yang menuntut efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi.

Berdasarkan hal yang telah dipaparkan diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan menganalisis sejauh mana efektivitas manajerial ketua yayasan mempengaruhi kualitas pengelolaan lembaga pendidikan. Penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas tersebut. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh rekomendasi strategis guna memperkuat kepemimpinan yayasan, membangun sistem pengelolaan yang adaptif, dan meningkatkan akuntabilitas lembaga secara menyeluruh.

Selain memberikan kontribusi akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis berupa pengembangan model teoretis baru mengenai efektivitas manajerial ketua yayasan. Model ini akan merangkum variabel-variabel dominan yang memengaruhi efektivitas dan dapat menjadi dasar perumusan strategi penguatan kepemimpinan yayasan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yakni pendekatan yang menekankan pada pengolahan data numerik dengan tujuan untuk menguji hipotesis melalui analisis statistik (Sugiyono, 2021). Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk mengukur tingkat efektivitas manajerial ketua Yayasan Pendidikan secara objektif dan sistematis berdasarkan data hasil kuesioner. Tahapan penelitian diawali dengan tahap pendahuluan yang mencakup penyusunan latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan, dan manfaat penelitian. Tahap berikutnya adalah merancang metode penelitian, menetapkan ukuran sampel, menyusun instrumen penelitian, serta menguji validitas dan realibilitas instrument secara statistik. Selanjutnya adalah pelaksanaan analisis data dengan pendekatan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari Badan Musyawarah Pengurus Swasta (BMPS) Kota Bogor sebagai penyelenggara satuan pendidikan. Populasi penelitian terdiri atas 252 Yayasan Pendidikan di Kota Bogor yang diklasifikasikan ke dalam tipe "A"; "B"; dan "C", namun yang dijadikan objek penelitian adalah 137 Yayasan dari tipe "A" dan "B". Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportionanl random sampling*, dengan jumlah sampel sebanyak 103 Yayasan Pendidikan yang berasal dari tipe "A" dan "B" dari total 137 Yayasan yang ditentukan berdasarkan rumus Slovin (Riadi, 2014).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang terdiri dari Pembina, Ketua Pengurus Yayasan, dan Kepala Sekolah. Instrumen kuesioner dirancang untuk mengukur lima variabel penelitian, yaitu Efektivitas Manajerial (Y) sebagai variabel terikat; Budaya Organisasi (X_1), Kepemimpinan Melayani (X_2), Kepribadian (X_3) sebagai variabel bebas; dan Komitmen terhadap Organisasi (X_4) sebagai variabel intervening. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup analisis statistik deskriptif, uji prasyarat analisis, dan dilanjutkan dengan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat lima variabel utama yang dianalisis secara deskriptif, yaitu Efektivitas Manajerial (Y) sebagai variabel terikat; Budaya Organisasi (X_1), Kepemimpinan Melayani (X_2), Kepribadian (X_3) sebagai variabel bebas; dan Komitmen terhadap Organisasi (X_4) sebagai variabel intervening. Berikut disajikan hasil analisis deskriptif untuk masing-masing variabel yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Rangkuman Deskripsi Statistik Variabel Penelitian

No	kuran Statistik	Efektivitas Manajerial (Y)	Budaya Organisasi (X ₁)	Kepemimpinan Melayani (X ₂)	Kepribadian (X ₃)	Komitmen Terhadap Organisasi (X ₄)
1.	Banyak Responden (Count)	103	103	103	103	103
2.	Mean	114,63	131,57	115,42	154,91	120,65
3.	Standard Error	1,48	1,26	1,15	1,31	0,83
4.	Median	99,50	114,5	105	141,5	122
5.	Mode	129,00	143	128	140	128
6.	Standard Deviation	15,05	12,77	11,65	13,33	8,46
7.	Sample Varians	226,51	163,19	135,64	177,75	71,58
8.	Kurtosis	2,23	2,20	1,11	0,18	-0,80
9.	Skewness	-1,22	-1,01	-0,87	-0,44	-0,22
10.	Range	83	71	60	67	35
11.	Minimum	58	79	75	108	102
12.	Maximum	141	150	135	175	137
13.	Sum	11807	13552	11888	15956	12427

Uji Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan untuk memastikan kelayakan data sebelum analisis jalur (*path analysis*). Uji yang digunakan meliputi uji normalitas galat, uji homogenitas varians, dan uji linearitas.

Uji Normalitas Galat Baku Taksiran

Uji normalitas galat baku taksiran dilakukan dengan menggunakan uji *Liliefors*. Pada taraf signifikansi 0,05 dan jumlah sampel $N = 103$ diperoleh nilai L_{tabel} sebesar 0,087. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai $L_{hitung} < L_{tabel}$. Adapun hasil keseluruhan uji normalitas dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Rangkuman Uji Normalitas Galat Baku Taksiran

No.	Estimated Standard Error	L_{hitung}	L_{tabel} (sig)	Taraf Signifikansi	Kesimpulan
1	Budaya Organisasi (X ₁)	0,074	0,087	$\alpha = 0,05$	Berdistribusi Normal
2	Kepemimpinan Melayani (X ₂)	0,070	0,087		Berdistribusi Normal
3	Kepribadian (X ₃)	0,065	0,087		Berdistribusi Normal
4	Komitmen Terhadap Organisasi (X ₄)	0,071	0,087		Berdistribusi Normal
5	Efektivitas Manajerial (Y)	0,079	0,087		Berdistribusi Normal

Persyaratan Distribusi Normal adalah $L_{hitung} < L_{tabel}$

Uji Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah varians populasi bersifat homogen atau tidak homogen. Pengujian pada penelitian ini menggunakan uji Barlett dengan acuan distribusi chi-kuadrat. Data dinyatakan homogen apabila nilai $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ pada taraf signifikansi 0,05. Hasil keseluruhan uji homogenitas dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3. Rangkuman Uji Homogenitas Varians Data

No	Pengelompokan	χ^2_{hitung}	$\chi^2_{tabel \alpha = 0,05}$	Kesimpulan
1	Y atas dasar X_1	0,28	238,32	Homogen
2	Y atas dasar X_2	2,88	238,32	Homogen
3	Y atas dasar X_3	0,65	238,32	Homogen
4	Y atas dasar X_4	13,95	238,32	Homogen
5	X_1 atas dasar X_4	7,32	238,32	Homogen
6	X_2 atas dasar X_4	4,45	238,32	Homogen
7	X_3 atas dasar X_4	8,86	238,32	Homogen

Persyaratan populasi homoogen $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$

Uji Linearitas Model Regresi

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah garis regresi variabel independent terhadap variabel dependen memiliki hubungan linier atau sebaliknya. Jika kedua variabel menunjukkan hubungan linier, maka diasumsikan memiliki hubungan yang searah atau linear. Pengujian dilakukan melalui analisis varians (ANOVA) dengan membandingkan nilai F_{hitung} dan F_{tabel} . Hubungan dianggap linier jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada taraf signifikansi 0,05. Hasil pengujian linearitas disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Rangkuman Hasil Model Regresi

No	Hubungan Antar Variabel	Model Regresi	Hasil Uji Signifikansi
1.	Y atas X_1	$\hat{y} = 54,709 + 0,481X_1$	Signifikan
2.	Y atas X_2	$\hat{y} = 22,591 + 0,797X_2$	Signifikan
3.	Y atas X_3	$\hat{y} = 69,297 + 0,293X_3$	Signifikan
4.	Y atas X_4	$\hat{y} = 49,101 + 0,543X_4$	Signifikan
5.	X_4 atas X_1	$\hat{y} = 58,872 + 0,470X_1$	Signifikan
6.	X_4 atas X_2	$\hat{y} = 100,395 + 0,175X_2$	Signifikan
7.	X_4 atas X_3	$\hat{y} = 44,922 + 0,489X_3$	Signifikan

Hasil perhitungan uji F untuk model regresi dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel

Tabel 5. Rangkuman Hasil Uji F Model Regresi

No	Hubungan Antar Variabel	F_{hitung}	F_{tabel}	Sig	Kesimpulan
1.	Y on X_1	19,720	3,935	0,000	Linear
2.	Y on X_2	68,637	3,935	0,000	Linear
3.	Y on X_3	7,348	3,935	0,009	Linear
4.	Y on X_4	9,539	3,935	0,003	Linear
5.	X_4 on X_1	122,901	3,935	0,000	Linear
6.	X_4 on X_2	7,236	3,935	0,009	Linear
7.	X_4 on X_3	156,972	3,935	0,000	Linear

Pengujian Hipotesis Statistik
Korelasi antar Variabel Penelitian

Untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti, dilakukan pengujian korelasi dengan bantuan perangkat lunak SPSS Ver.26. Hasil uji korelasi secara lengkap disajikan pada Tabel 6

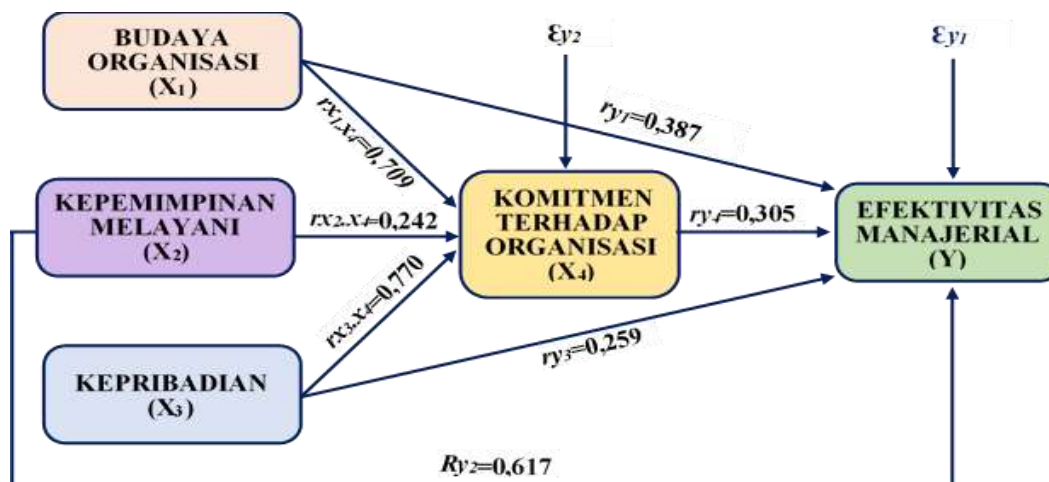
Tabel 6. Rangkuman Korelasi antar Variabel

		Correlations				
		Budaya Organisasi (X ₁)	Kepemimpinan Melayani (X ₂)	Kepribadian (X ₃)	Komitmen Terhadap Organisasi (X ₄)	Efektivitas Manajerial (Y)
Budaya Organisasi (X ₁)	Pearson Correlation	1	.115	.661**	.709**	.387**
	Sig. (2-tailed)		.246	.000	.000	.000
	N	103	103	103	103	103
Kepemimpinan Melayani (X ₂)	Pearson Correlation	.115	1	.220*	.242*	.617**
	Sig. (2-tailed)	.246		.026	.014	.000
	N	103	103	103	103	103
Kepribadian (X ₃)	Pearson Correlation	.661**	.220*	1	.770**	.259**
	Sig. (2-tailed)	.000	.026		.000	.008
	N	103	103	103	103	103
Komitmen Terhadap Organisasi (X ₄)	Pearson Correlation	.709**	.242*	.770**	1	.305**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.000		.002
	N	103	103	103	103	103
Efektivitas Manajerial (Y)	Pearson Correlation	.387**	.617**	.259**	.305**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.008	.002	
	N	103	103	103	103	103

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 6, dapat disimpulkan bahwa seluruh koefisien korelasi antar variabel menunjukkan signifikansi. Hal ini mengindikasikan bahwa instrument penelitian yang digunakan telah mengukur sampel penelitian yang sama. Visualisasi dari hasil korelasi dapat dilihat pada Gambar 1



Gambar 1. Hasil Uji Korelasi antar Variabel Model Hubungan Jalur Antar Variabel pada Sub Struktur 1

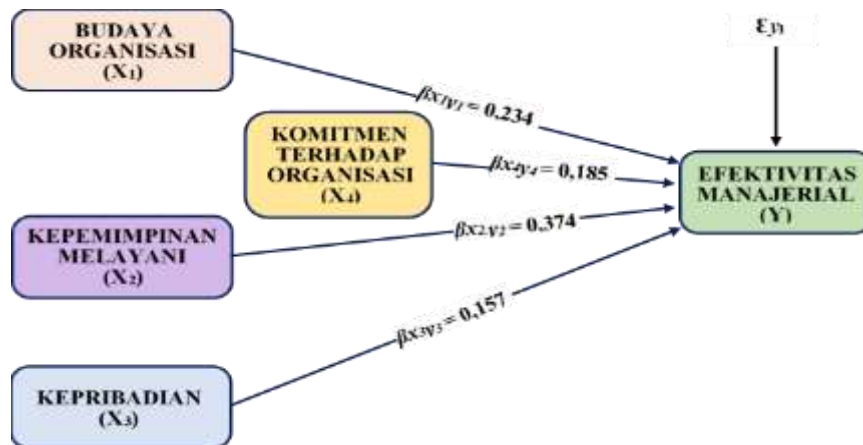
Model hubungan antar variabel pada sub struktur 1 terdiri dari satu variabel endogen, yaitu Efektivitas Manajerial (Y), yang dipengaruhi oleh tiga variabel eksogen yaitu Budaya Organisasi (X₁), Kepemimpinan Melayani (X₂), Kepribadian (X₃), serta satu variabel residu ϵ . Berdasarkan struktur hubungan tersebut, bentuk model jalur pada sub struktur 1 dirumuskan sebagai: $\hat{y} = \beta_{X_1 Y_1} + \beta_{X_2 Y_2} + \beta_{X_3 Y_3} + \beta_{X_4 Y_4} = 0,234 + 0,374 + 0,157 + 0,185$. Hasil uji signifikansi persamaan regresi pada sub struktur 1 ditampilkan pada Tabel 7:

Tabel 7. Nilai Koefisien pada Sub Struktur 1

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error				
1 (Constant)	48925	15820		3068	.019	
Budaya Organisasi (X ₁)	.455	.108	.234	4212	.000	
Kepemimpinan Melayani (X ₂)	.797	.101	.374	7881	.000	
Kepribadian (X ₃)	.293	.108	.157	2698	.008	
Komitmen Terhadap Organisasi (X ₄)	.543	.169	.185	3222	.002	

a. Dependent Variable: Efektivitas Manajerial (Y)

Berdasarkan Tabel 7, diperoleh nilai koefisien jalur pada sub struktur 1 sebagai berikut: Y atas X₁ adalah $\beta_{X_1 Y_1} = 0,234$, Y atas X₂ adalah $\beta_{X_2 Y_2} = 0,374$, Y atas X₃ adalah $\beta_{X_3 Y_3} = 0,157$, dan Y atas X₄ adalah $\beta_{X_4 Y_4} = 0,185$. Masing-masing nilai sig < 0,05, baik untuk hubungan Y terhadap X₁, X₂, X₃ maupun X₄. Hal ini menunjukkan bahwa keempat hubungan tersebut signifikan, sehingga hipotesis H₁ diterima.



Gambar 2. Sub Struktur 1

Model Hubungan Jalur Antar Variabel pada Sub Struktur 2

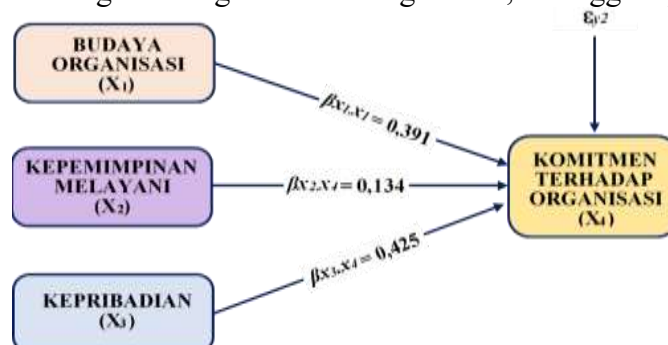
Model hubungan antar variabel pada sub struktur 2 terdiri dari satu variabel endogenus, yaitu Komitmen Terhadap Organisasi (X₄), yang dipengaruhi oleh tiga variabel eksogen yaitu Budaya Organisasi (X₁), Kepemimpinan Melayani (X₂), Kepribadian (X₃), serta satu variabel residu ϵ . Berdasarkan struktur hubungan tersebut, bentuk model jalur pada sub struktur 1 dirumuskan sebagai: $Y = \beta_{X_1X_4} + \beta_{X_2X_4} + \beta_{X_3X_4} = 0,359 + 0,087 + 0,514$. Hasil uji signifikansi persamaan regresi pada sub struktur 1 ditampilkan pada Tabel 8:

Tabel 8. Nilai Koefisien pada Sub Struktur 2

		Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients				
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	68063	6.847		9699	.000
	Budaya Organisasi (X ₁)	.470	.046	.391	10102	.000
	Kepemimpinan Melayani (X ₂)	.175	.070	.134	2502	.014
	Kepribadian (X ₃)	.489	.040	.425	12141	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Terhadap Organisasi (X₄)

Berdasarkan Tabel 8, diperoleh nilai koefisien jalur pada sub struktur 2 sebagai berikut: X₄ atas X₁ adalah $\beta_{X_1X_4} = 0,391$, X₄ atas X₂ adalah $\beta_{X_2X_4} = 0,134$, X₄ atas X₃ adalah $\beta_{X_3X_4} = 0,425$. Masing-masing nilai sig < 0,05, baik untuk hubungan X₄ terhadap X₁, X₂, X₃. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga hubungan tersebut signifikan, sehingga hipotesis H₁ diterima.



Gambar 3. Sub Struktur 2

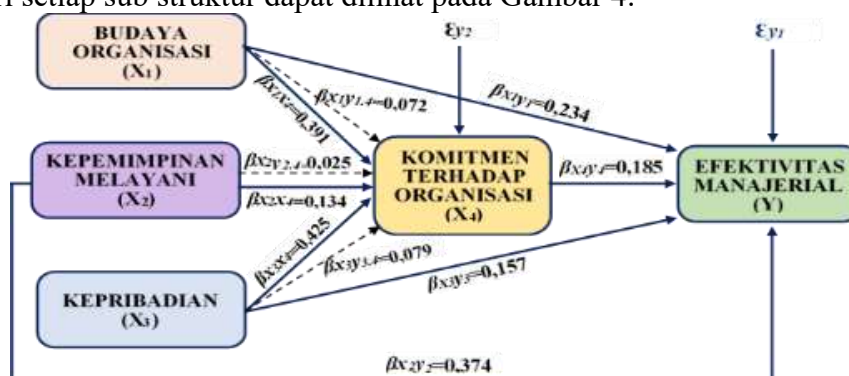
Model Matematika Statistika

Berdasarkan pola hubungan antar variabel yang telah dianalisis, dapat dirumuskan bentuk persamaan model matematika statistic sebagai berikut:

- a) Persamaan sub struktur 1
 $\hat{y} = a + \beta y_1 + \beta y_2 + \beta y_3 + \beta y_{41}$
 $\hat{y} = 48.925 + 0,234X_1 + 0,374X_2 + 0,157X_3 + 0,185X_4$
- b) Persamaan sub struktur 2
 $\hat{y} = a + \beta y_1 + \beta y_2 + \beta y_3$
 $\hat{y} = 68.063 + 0,391X_1 + 0,134X_2 + 0,425X_3$

Uji Analisis Jalur (Path Analysis) dan Pengujian Hipotesis Penelitian Pengaruh Langsung

Setelah dilakukan analisis terhadap model structural, hasil perhitungan yang diperoleh dimanfaatkan untuk menguji hipotesis guna mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai koefisien jalur dan Tingkat signifikansi masing-masing jalur yang diteliti. Gambaran keseluruhan pengaruh jalur yang diperoleh dari setiap sub struktur dapat dilihat pada Gambar 4:



Gambar 4. Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Uji Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung (Uji Mediasi Sobel Test)

Uji pengaruh tidak langsung bertujuan untuk mengetahui sejauh mana variabel intervening mampu memediasi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat secara efektif. Pengujian ini dilakukan menggunakan Uji Sobel, yaitu metode statistik yang digunakan untuk mengukur signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui peran variabel mediator.

Adapun hasil pengujian signifikansi terhadap pengaruh tidak langsung melalui variable perantara disajikan pada Tabel 9:

Tabel 9. Rangkuman Hasil Uji Sobel

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	Zhitung	Ztabel	Keputusan	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh tidak langsung (H ₀) Variabel Budaya Organisasi (X ₁) terhadap Efektivitas Manajerial (Y) melalui Komitmen Terhadap Organisasi (X ₄)	0,119	1,765	1,96	H ₀ diterima H ₁ ditolak	Terdapat pengaruh tidak langsung positif yang tidak signifikan Budaya Organisasi (X ₁) terhadap Efektivitas Manajerial (Y) melalui Komitmen

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	Z _{hitung}	Z _{tabel}	Keputusan	Kesimpulan
						Terhadap Organisasi (X ₄).
2	Terdapat pengaruh tidak langsung (H ₀) Variabel Kepemimpinan Melayani (X ₂) terhadap Efektivitas Manajerial (Y) melalui Komitmen Terhadap Organisasi (X ₄)	0,012	1,313	1,96	H ₀ diterima H ₁ ditolak	Terdapat pengaruh tidak langsung positif yang tidak signifikan Kepemimpinan Melayani (X ₂) terhadap Efektivitas Manajerial (Y) melalui Komitmen Terhadap Organisasi (X ₄).
3	Terdapat pengaruh tidak langsung (H ₀) Variabel Kepribadian (X ₃) terhadap Efektivitas Manajerial (Y) melalui Komitmen Terhadap Organisasi (X ₄)	0,130	1,779	1,96	H ₀ diterima H ₁ ditolak	Terdapat pengaruh tidak langsung positif yang tidak signifikan Kepribadian (X ₃) terhadap Efektivitas Manajerial (Y) melalui Komitmen Terhadap Organisasi (X ₄).

Nilai Z untuk derajat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$); $Z_{0,025} = 1,96$

Syarat: Uji diterima bila nilai $Z_{hitung} > Z_{tabel}$

Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung diperoleh melalui nilai koefisien jalur. Akumulasi keduanya merupakan pengaruh total. Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel Efektivitas Manajerial (Y) disajikan pada Tabel 10:

Tabel 10. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Terhadap Efektivitas Manajerial (Y)

Variabel	Pengaruh		Kesimpulan
	Langsung	Tidak Langsung Melalui X ₄	
Budaya Organisasi (X ₁)	0,234	(0,391) (0,305) = 0,119	Pengaruh Langsung (0,234) > Pengaruh tidak langsung (0,119)
Kepemimpinan Melayani (X ₂)	0,374	(0,134) (0,305) = 0,012	Pengaruh Langsung (0,374) > Pengaruh tidak langsung (0,012)

Variabel	Pengaruh		Kesimpulan
	Langsung	Tidak Langsung Melalui X ₄	
Kepribadian (X ₃)	0,157	(0,425) (0,302) = 0,130	Pengaruh Langsung (0,157) > Pengaruh tidak langsung (0,130)
Komitmen Terhadap Organisasi (X ₄)	0,185	0	Pengaruh Langsung (0,185) > Pengaruh tidak langsung (0)

Merujuk pada Tabel 10, diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi (X₁) memberikan pengaruh langsung terhadap Efektivitas Manajerial (Y) sebesar 23,4%, serta pengaruh tidak langsung melalui variabel Komitmen Terhadap Organisasi (X₄) sebesar 11,9%. Selanjutnya, variabel Kepemimpinan Melayani (X₂) memiliki pengaruh langsung sebesar 37,4% terhadap Efektivitas Manajerial, dan pengaruh tidak langsung sebesar 1,2% melalui variabel perantara X₄. Variabel Kepribadian (X₃) memberikan kontribusi langsung sebesar 15,7%, serta pengaruh tidak langsung sebesar 13% melalui X₄. Sementara itu, Komitmen Terhadap Organisasi (X₄) sendiri berpengaruh langsung terhadap Efektivitas Manajerial (Y) sebesar 18,5%.

Berdasarkan perbandingan antara besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung pada Tabel 10, maka dapat ditarik beberapa Kesimpulan sebagai berikut:

- Karena pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi (X₁) terhadap variabel Efektivitas Manajerial (Y) lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya melalui variabel Komitmen Terhadap Organisasi (X₄), maka dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen Terhadap Organisasi (X₄) tidak berperan efektif sebagai variabel intervening dalam hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X₁) dan Efektivitas Manajerial (Y).
- Demikian pula, pengaruh Kepemimpinan Melayani (X₂) terhadap Efektivitas Manajerial (Y) lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya melalui variabel Komitmen Terhadap Organisasi (X₄), sehingga variabel Komitmen Terhadap Organisasi (X₄) tidak berfungsi efektif sebagai variabel intervening dalam relasi variabel Kepemimpinan Melayani (X₂) terhadap Efektivitas Manajerial (Y).
- Hal serupa juga terjadi pada variabel Kepribadian (X₃), di mana pengaruh langsungnya terhadap Efektivitas Manajerial (Y) lebih signifikan dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui variabel Komitmen Terhadap Organisasi (X₄). Dengan demikian, variabel Komitmen Terhadap Organisasi (X₄) tidak terbukti efektif sebagai variabel perantara dalam hubungan variabel Kepribadian (X₃) terhadap variabel Efektivitas Manajerial (Y).

Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini disajikan secara rinci pada Tabel 11:

Tabel 11. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Budaya Organisasi (X ₁) terhadap Efektivitas	0,234	H ₀ : $\beta_{y_1x_1} \leq 0$; H ₁ : $\beta_{y_1x_1} > 0$	H ₀ : ditolak H ₁ : diterima	Terdapat pengaruh langsung positif Budaya Organisasi (<i>Organizational</i>)

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
	Manajerial (Y)				<i>Culture</i>) terhadap Efektivitas Manajerial (<i>Managerial Effectiveness</i>) Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan
2	Kepemimpinan Melayani (X_2) terhadap Efektifitas Manajerial (Y)	0,374	$H_0: \beta_{y_2x_2} \leq 0;$ $H_1: \beta_{y_2x_2} > 0$	$H_0:$ ditolak $H_1:$ diterima	Terdapat pengaruh langsung Positif Kepemimpinan Melayani (<i>Servant Leadership</i>) terhadap Efektivitas Manajerial (<i>Managerial Effectiveness</i>) Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan
3	Kepribadian (X_3) terhadap Efektifitas Manajerial (Y)	0,157	$H_0: \beta_{y_3x_3} \leq 0;$ $H_1: \beta_{y_3x_3} > 0$	$H_0:$ ditolak $H_1:$ diterima	Terdapat pengaruh positif Kepribadian (<i>Personality</i>) terhadap Efektivitas Manajerial (<i>Managerial Effectiveness</i>) Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan
4	Komitmen Terhadap Organisasi (X_4) pada Efektifitas Manajerial (Y)	0,185	$H_0: \beta_{y_4x_4} \leq 0;$ $H_1: \beta_{y_4x_4} > 0$	$H_0:$ ditolak $H_1:$ diterima	Terdapat pengaruh positif Komitmen Terhadap Organisasi (<i>Organization Commitment</i>) terhadap Efektivitas Manajerial (<i>Managerial Effectiveness</i>) Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan
5	Budaya Organisasi (X_1) pada Komitmen terhadap Organisasi (X_4)	0,391	$H_0: \beta_{x_4x_1} \leq 0;$ $H_1: \beta_{x_4x_1} > 0$	$H_0:$ ditolak $H_1:$ diterima	Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi (<i>Organizational Culture</i>) pada Komitmen Terhadap Organisasi (<i>Organization Commitment</i>) Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
					Pendidikan
6	Kepemimpinan Melayani (X_2) pada Komitmen terhadap Organisasi (X_4)	0,134	$H_0: \beta_{X_4X_2} \leq 0$; $H_1: \beta_{X_4X_2} > 0$	H_0 : ditolak H_1 : diterima	Terdapat pengaruh langsung positif Kepemimpinan Melayani (<i>Servant Leadership</i>) pada Komitmen Terhadap Organisasi (<i>Organization Commitment</i>) Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan
7	Kepribadian (X_3) pada Komitmen terhadap Organisasi (X_4)	0,425	$H_0: \beta_{X_4X_3} \leq 0$; $H_1: \beta_{X_4X_3} > 0$	H_0 : ditolak H_1 : diterima	Terdapat pengaruh langsung positif Kepribadian (<i>Personality</i>) pada Komitmen Terhadap Organisasi (<i>Organization Commitment</i>) Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan
8	Budaya Organisasi (X_1) terhadap Efektivitas Manajerial (Y) melalui Komitmen terhadap Organisasi (X_4)	0,119	$H_0: \beta_{Y_1X_4} \leq 0$; $H_1: \beta_{Y_1X_4} > 0$	H_0 : diterima H_1 : ditolak	Terdapat pengaruh tidak langsung positif Budaya Organisasi (<i>Organizational Culture</i>) terhadap Efektivitas Manajerial (<i>Managerial Effectiveness</i>) Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan melalui Komitmen Terhadap Organisasi (<i>Organizational commitment</i>).
9	Kepemimpinan Melayani (X_2) terhadap Efektivitas Manajerial (Y) melalui Komitmen terhadap Organisasi (X_4)	0,012	$H_0: \beta_{Y_2X_4} \leq 0$; $H_1: \beta_{Y_2X_4} > 0$	H_0 : diterima H_1 : ditolak	Terdapat pengaruh tidak langsung positif Kepemimpinan Melayani (<i>Servant Leadership</i>) terhadap Efektivitas Manajerial (<i>Managerial Effectiveness</i>) Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan melalui

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
					Komitmen Terhadap Organisasi (Organization Commitment).
10	Kepribadian (X ₃) terhadap Efektivitas Manajerial (Y) melalui Komitmen terhadap Organisasi (X ₄)	0,130	H ₀ : $\beta_{y_3x_4} \leq 0$; H ₁ : $\beta_{y_3x_4} > 0$	H ₀ : diterima H ₁ : ditolak	Terdapat pengaruh tidak langsung positif Kepribadian (Personality) terhadap Efektivitas Manajerial (Managerial Effectiveness) Ketua Yayasan Pendidikan melalui Komitmen Terhadap Organisasi (Organization Commitment).

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi dalam meningkatkan efektivitas manajerial ketua yayasan pendidikan di Kota Bogor melalui analisis terhadap kekuatan pengaruh antar variabel utama yang diteliti. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa beberapa indikator pada variabel-variabel tersebut masih memerlukan peningkatan kualitas atau pemeliharaan berkelanjutan guna mencapai kinerja manajerial yang optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat variabel utama, yaitu Budaya Organisasi (X₁), Kepemimpinan Melayani (X₂), Kepribadian (X₃), dan Komitmen terhadap Organisasi (X₄) memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap Efektivitas Manajerial (Y). Variabel Kepemimpinan Melayani (X₂) memberikan kontribusi pengaruh langsung terbesar ($\beta = 0,374$), diikuti oleh Budaya Organisasi (X₁) ($\beta = 0,234$), Komitmen terhadap Organisasi (X₄) ($\beta = 0,185$), dan Kepribadian (X₃) ($\beta = 0,157$).

Selain itu, variabel-variabel tersebut juga berkontribusi terhadap peningkatan Komitmen terhadap Organisasi (X₄). Dalam hal ini, Kepribadian (X₃) menunjukkan pengaruh paling dominan ($\beta = 0,425$), diikuti oleh Budaya Organisasi (X₁) ($\beta = 0,391$), dan Kepemimpinan Melayani (X₂) ($\beta = 0,134$). Namun demikian, peran Komitmen terhadap Organisasi sebagai variabel mediasi tidak terbukti efektif, mengingat pengaruh langsung dari variabel-variabel independen terhadap efektivitas manajerial lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui variabel tersebut.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menghasilkan sebuah model empiris yang menyoroti faktor-faktor utama yang memengaruhi efektivitas manajerial ketua yayasan. Model ini diharapkan dapat menjadi pijakan dalam merancang strategi praktis dan instrumen pengembangan seperti panduan kerja untuk memperkuat kapasitas profesional para pemimpin yayasan serta meningkatkan kualitas tata kelola lembaga pendidikan.

Sebagai implikasi praktis, yayasan pendidikan di Kota Bogor dapat mengambil langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas manajerial dengan memfokuskan perhatian pada

penguatan indikator-indikator yang masih lemah, serta menjaga dan mengembangkan aspek-aspek yang telah menunjukkan performa yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye, A. O. (2021). Ethical leadership, employees commitment and organizational effectiveness: A study of non-faculty members. *Athens Journal of Business & Economics*, 7(2), 161–172.
- Azizollah, A., Abolghasem, F., & Amin, D. M. (2015). The relationship between organizational culture and organizational commitment in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*, 8(7), 195.
- Barza, A. V., & Galanakis, M. (2022). The big five personality theory and organizational commitment. *Psychology*, 13(3), 413–419.
- Dalkiran, E., & Sirin, E. F. (2017). The relation between organizational commitment and managerial effectiveness of instructors at schools of physical education and sports. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 19(3), 363–372.
- Manetje, O., & Martins, N. (2009). The relationship between organisational culture and organisational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87–111.
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9(1).
- Rahimifiruzabad, A., & Rahimi, F. (2015). Examine Relationship Between Manager's Personality Types And Their Effectiveness In Elementary Schools Yasouj. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5, 2953–2962.
- Riadi, E. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Mitra Wacana Media.
- Saefuddin, A. (2024). *Pendidikan: membangun manusia unggul bermartabat*. UAI Press. <https://books.google.co.id/books?id=9mnn0AEACAAJ>
- Sudarmi. (2015). Pengaruh Efektivitas Manajerial, Self-Efficacy, Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Kebidanan Di Provinsi Lampung. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 28–46. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.103>
- Sugiyono. (2021). *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Sumarni. (2018). Peran dan Fungsi Yayasan dalam Pengelolaan Pendidikan Madrasah. *Edukasi*, 16(2).
- Sunaryo, W., Notosudjono, D., & Sulhan, M. (2024). Influence of Personality and Job Satisfaction on Managerial Effectiveness and Organizational Commitment. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 109, 250.
- Thomas, C., & Pandey, V. (2008). Relationship between personality and managerial performance. *CentralTest International, Paris*.



- Tyagi, N., & Moses, D. B. (2020). Organizational Culture and Managerial Effectiveness: A Study in Selected Institutions of Higher Learning. *Gurukul Business Review*, 16(1), 16–27. <https://doi.org/10.48205/gbr.v16.2>
- Virgana, V., & Suradika, A. (2022). School Management Effectiveness: The Analysis Of Organizational Culture, Leadership Style, Work Environment, And Satisfaction. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 3(3), 263–278. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v3i3.6056>

