

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABLE INTERVENING
(Studi Pada SMA Negeri Ter-Akreditasi A Di Kota Depok)**

¹Deasy Rachmawati Aziizah, ²Wirawan, ³Supriadi Thalib

¹SMA Negeri Terakreditasi A di Kota Depok

²³Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila

deasymeta08@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Guru (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y) baik secara langsung maupun tidak langsung.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri terakreditasi A di Kota Depok yang berjumlah 303 orang. Adapun sample penelitian ditetapkan dengan menggunakan teknik pengambilan sample *proportionate random sampling*. Dengan demikian maka sample penelitian ini adalah sebanyak 283 orang. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis statistik diskriptif dan *path analysis* dari paket statistik SMART PLS.

Hasil penelitian ini menyimpulkan pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru adalah signifikan dan negative, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah signifikan dan positif, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru adalah signifikan dan positif. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja adalah signifikan dan positif.

Katakunci: kinerja guru, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of Leadership Style (X1) and Organizational Culture (X2) on Teacher Performance (Z) through Job Satisfaction (Y) either directly or indirectly.

The population in this study is all teachers of SMA Negeri A accredited in Depok City amounting to 303 people. The sample of research is determined by using sampling technique proportionate random sampling. Thus, the sample of this study is as many as 283 people. This research uses survey method with quantitative research approach. Data analysis method used is descriptive statistical analysis and path analysis of statistical package SMART PLS.

The results of this study conclude that the direct influence of leadership style on job satisfaction is significant and positive, the influence of organizational culture on job satisfaction is significant and positive, the influence of leadership style on teacher performance is significant and negative, the influence of organizational culture on teacher performance is significant and positive, and the effect of job satisfaction on teacher performance is significant and positive. The indirect influence of leadership style on teacher performance through job satisfaction is significant and positive, and organizational culture on teacher performance through job satisfaction is significant and positive.

Keywords: teacher performance, job satisfaction, leadership, organizational culture

LATAR BELAKANG

Perkembangan dunia pendidikan di Indonesia, saat ini semakin pesat dan menuntut semua pihak agar bisa siap bersaing di era globalisasi. Kenyataan yang terjadi di lapangan masih banyak ditemukan permasalahan yang belum sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Menurut Bahri (2010:1) mutu pendidikan di Indonesia hingga kini belum menunjukkan indikasi meningkat. Hal ini antara lain terlihat dari Indeks pertumbuhan manusia (*Human Development Index* – HDI) Indonesia yang masih berada di atas angka 100 dari 188 negara di dunia, Pada tahun 2015 misalnya Indonesia berada pada peringkat 113. Peringkat ini terpaut jauh dari HDI sesama Negara di kawasan ASEAN, seperti Malaysia yang berada pada peringkat 59, Thailand peringkat 87, dan Brunei Darusallam peringkat 30 (UNDP HDI Rank, 2015).

Menurut Widyawati (Tesis 2010:1) menyatakan bahwa meskipun telah banyak upaya yang dilakukan pemerintah, namun dalam kenyataannya mutu pendidikan masih tetap rendah. Rendahnya mutu pendidikan antara lain tercermin dalam *Human Development Index* (HDI) yang diterbitkan oleh *United Nation Development Programe* (UNDP) pada tahun 2016 berikut ini, dari 188 negara, Indonesia berada di peringkat 113 dengan HDI index 0,689 dalam kategori *Medium Human Development*. Di kawasan Negara-negara Asia Tenggara, Indonesia dengan index HDI 0,689 menempati peringkat (5) di bawah Singapura 0,925 (1), Brunei Darusallam 0,865 (2), Malaysia 0,789 (3), Thailand 0,740 (4), serta Philipina 682 (6).

Menurut *Education Index* (EI), Indonesia dengan index EI 0,622 berada pada peringkat ke 105 dari 188. Di kawasan Asia Tenggara peringkat Indonesia berada di bawah Singapura 0,814 (1), Brunei Darusallam 0,716 (2), Malaysia 0,7 (3), Thailand 0,641 (4), Philipina 0,637 (5). (UNDP HDI Rank, 2015).

Dari data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa Negara Indonesia berada pada level bawah dalam *Education Indeks*. Pendidikan Nasional saat ini masih menghadapi aneka persoalan. Karena itu perhatian masyarakat terhadap masalah pendidikan tidak pernah surut. Persoalan itu tidak akan pernah selesai, karena substansi yang di transformasikan selama proses pendidikan dan pembelajaran berada dibawah kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kemajuan masyarakat.

Mutu dan kualitas pendidikan saat ini masih belum memuaskan atau rendah hal ini menjadi persoalan yang menonjol dikarenakan indikator rendahnya mutu pendidikan nasional yang dapat dilihat dari prestasi siswa, seperti nilai Ujian Nasional (UN) yang rata-ratanya masih rendah.

Berbagai macam masalah mutu pendidikan yang mempengaruhi pendidikan di Indonesia tersebut tidak dapat dibebankan hanya kepada satu pihak, tetapi merupakan tanggung jawab semua pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam menyelenggarakan proses pendidikan, seperti lembaga sekolah, perguruan tinggi, pemerintah, masyarakat dan orang tua. Faktor-faktor tersebut berperan dalam proses pendidikan, namun dari sejumlah faktor tersebut yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan ialah kinerja guru.

Guru adalah salah satu komponen yang menempati posisi sentral dan sangat strategis dalam sistem pendidikan. Penyelenggaraan dan keberhasilan proses pendidikan pada semua jenis dan jenjang pendidikan ditentukan oleh profesionalisme dan untuk kerja atau kinerja yang ditampilkan dari seorang guru dan kemudian ditunjang oleh unsur-unsur lainnya. Baik buruknya pelaksanaan suatu kurikulum pada akhirnya bergantung pada aktivitas dan kreativitas guru dalam menjabarkan dan merealisasikan arahan kurikulum tersebut. Padahal persaingan individu di masa depan semakin serius, baik yang terjadi pada level local, regional, nasional, maupun global. Hal ini apabila terus menerus dapat membahayakan nasib peserta didik di masa mendatang.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil/prestasi yang dicapai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, A.P, 2011:9)

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Faktor-faktor tersebut meliputi stress kerja, motivasi kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan kepala sekolah, kepuasan kerja, disiplin kerja dan lain-lain.

Kinerja seorang guru tidak dapat terlepas dari gaya kepemimpinan kepala sekolah. Dimana kepemimpinan merupakan faktor penting dalam organisasi. Kepemimpinan berfungsi memberikan pengaruh kepada setiap anggota organisasi agar

bersedia melakukan upaya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Perilaku-perilaku pemimpin dalam proses memberikan pengaruh dapat menimbulkan persepsi yang pada akhirnya berdampak pada perilaku bawahan. Apabila perilaku-perilaku yang ditunjukkan dipersepsi positif oleh anggota organisasi, maka akan menimbulkan sikap positif pula pada organisasi. Demikian pula sebaliknya, jika perilaku yang ditunjukkan dinilai negative atau tidak sesuai dengan harapan-harapannya, maka akan menyebabkan munculnya sikap negative dari para anggota organisasi.

Munculnya sikap negatif akan berdampak pada menurunnya kepuasan kerja dan berimplikasi pada penurunan kinerja (Bahri, 2010:5). Sejalan dengan teori di atas, hal mendasar yang menjadi perhatian peneliti adalah kualitas SDM ditinjau dari kualitas kerja guru.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah budaya organisasi. Menurut Bass *et.al* (1993), dalam Abdul Rashid *et.al* (2003) budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Para peneliti telah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja dan juga antara budaya perusahaan dan kinerja. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi (Soedjono, 2005). Perilaku karyawan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, di mana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Haskett hasil menunjukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dalam jangka panjang. Penelitian O'Reilly juga menemukan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi tersebut tercapai karena dukungan kinerja individu-individu yang ada dalam organisasi. Dengan demikian bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja individu (Kepala sekolah dan guru). (Bahri, 2010:78).

Suatu budaya organisasi yang kuat dan telah berakar dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi dalam hal pemahaman yang jelas dan tugas tentang suatu persoalan yang harus diselesaikan. Banyak bukti yang mengatakan bahwa budaya yang kuat akan membuat

organisasi itu lebih percaya diri dan akhirnya menjadi lebih efektif.

Budaya Organisasi merupakan salah satu perangkat organisasi yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Bahkan, budaya organisasi dapat diandalkan sebagai daya saing organisasi, terutama apabila budaya organisasi menyajikan nilai-nilai strategis yang dapat diandalkan untuk bersaing. Dalam hal ini, maka budaya organisasi bukan sekedar berdampak pada kinerja, tetapi juga dapat mengakibatkan kepuasan kerja dikalangan pegawai. Dampak terhadap kinerja terjadi apabila budaya organisasi memberikan iklim yang kondusif bagi pegawai untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang lebih baik. Selain itu dapat pula dilihat sebagai suatu "variable" yang terkait dengan variable-variable organisasional lainnya. Terhadap individu, kultur organisasi menentukan khususnya terhadap sikap, perilaku, komitmen dan loyalitas anggota.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dan tujuan organisasi dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas (terpengaruh). Luthans (1998) menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: penghasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri serta supervisi.

Sementara dari hasil studi tentang kepuasan kerja dapat disampaikan variabel yang mempengaruhi seperti budaya organisasi (Lok, 2001; Heather *et.al*, 2001). Sedangkan pada studi lain ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Bryan, 1999; Chen, 2004).

RUMUSAN MASALAH

1. Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja di SMA Negeri terakreditasi A di Kota Depok?

2. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja di SMA Negeri terakreditasi A di Depok?
3. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja guru di SMA Negeri terakreditasi A di Kota Depok?
4. Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru di SMA Negeri terakreditasi A di Kota Depok?
5. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja guru di SMA Negeri terakreditasi A di Kota Depok?

TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja di SMA Negeri ter-akreditasi A di Kota Depok.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi kepala sekolah terhadap kepuasan kerja di SMA Negeri ter-akreditasi A di Kota Depok.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri ter-akreditasi A di Kota Depok.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di SMA Negeri ter-akreditasi A di Kota Depok
5. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri ter-akreditasi A di Kota Depok.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Kinerja Guru

Moehariono (2009:60) berpendapat bahwa arti kinerja yang sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Pengertian kinerja yang lainnya adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Variabel kinerja guru dibentuk dari tiga dimensi dalam penelitian ini yaitu:

1. Menyusun persiapan mengajar (*planning*), dengan indikator menyiapkan perangkat pembelajaran dan merencanakan program pengajaran dengan tepat.

2. Melaksanakan proses belajar mengajar (*implementasi*), dengan indikator melakukan proses pembelajaran secara efisien dan efektif dan menerapkan hal-hal yang baru dalam pembelajaran.
3. Menilai proses dan hasil kegiatan belajar mengajar (*evaluation*), dengan indikator mampu melakukan penilaian hasil belajar dan tugas serta melaksanakan penyusunan alat evaluasi yang sesuai silabus.

Gaya Kepemimpinan

Miftah Thoha (2010:49) mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Sedangkan menurut Wijaya Supardo (2006:4), mengungkapkan bahwa Gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal. Adapun dimensi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya yang berorientasi tugas. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas menggunakan personil dan sumber daya secara efisien. Dengan indikator membuat struktur organisasi sekolah dengan kebutuhan program kerja, menjamin pelaksanaan job deskripsi yang jelas diantara sesama guru, pelaksanaan program kerja kepala sekolah dan pelaksanaan peraturan yang tegas berdasarkan standar prosedur operasi.
2. Gaya yang berorientasi hubungan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan dan membangun identifikasi dengan organisasi. Dengan indikator menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan, memberikan dukungan dan dorongan, dan mengakui kontribusi dan keberhasilan
3. Gaya yang berorientasi perubahan. yaitu adanya pada perubahan. Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan keputusan strategis; beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan fleksibilitas dan inovasi; membuat perubahan besar di bidang proses,

produk atau jasa. dan mendapatkan komitmen terhadap perubahan. Dengan indikator memberikan wewenang kepada orang untuk menerapkan strategi baru dan membangun koalisi untuk mendapatkan persetujuan perubahan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi (Amstrong, 1994). Adapun dimensi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko dengan indikator mendorong inovasi dalam organisasi dan keberanian menanggung resiko dalam pengambilan keputusan untuk kemajuan organisasi.
2. Perhatian kepada rincian dengan indikator kecermatan dalam menyelesaikan sebuah masalah dan analisis yang tajam untuk kemajuan organisasi.
3. Orientasi hasil dengan indikator memusatkan perhatian dalam mencapai hasil yang diinginkan organisasi dan tingkat keberhasilan pencapaian tujuan.
4. Orientasi orang dengan indikator keputusan yang memperhitungkan efek kepada anggota organisasi.
5. Orientasi tim dengan indikator kegiatan disusun dan dilaksanakan berorientasi kerja tim dan keberhasilan tim.
6. Keagresifan dan kompetitif mewujudkan anggota organisasi dapat bekerja keras dan bersikap kompetitif dengan pesaing.
7. Kemantapan dengan indikator menjaga stabilitas dan status quo organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Adapun

dimensi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Perhatian pimpinan terhadap bawahan dengan indikator dukungan dan motivasi kerja atasan.
2. Rekan kerja dengan indikator dukungan rekan kerja dan senang berkeja dengan rekan kerja.
3. Gaji dengan indikator gaji yang lebih baik dan tunjangan.
4. Pekerjaan itu sendiri dengan indikator pekerjaan sangat menarik dan tanggung jawab.
5. Kenaikan jabatan dengan indikator sistem promosi yang digunakan dan intensitas promosi.

HIPOTESIS

H₁: Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z).

H₂: Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z).

H₃: Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Guru (Y).

H₄: Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Guru (Y).

H₅: Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Guru (Y).

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini metoda yang digunakan adalah metoda penelitian survei. Menurut Kerlinger (dalam Riduwan, 2010:49) Penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sample yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan antar sosiologis maupun psikologis.

Metode survei merupakan penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang tepat. Metode survei merupakan salah satu bentuk penelitian yang melibatkan manusia untuk memperoleh informasi. Untuk itu maka perlu disusun satu instrumen penelitian yaitu kuesioner (daftar pertanyaan) dan pedoman wawancara (*interview guide*) (Pandoyo & Sofyan, 2018). Dengan metoda ini data dikumpulkan dengan mengedarkan kuesioner kepada responden melalui daftar pertanyaan yang kemudian data tersebut diolah berdasarkan metode analisis yang digunakan.

Metoda penelitian survei merupakan metoda dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Metoda

kuantitatif menurut Sugiono (2008) dapat diartikan adalah metoda pendekatan ilmiah yang memandang suatu realitas itu dapat diklasifikasikan, konkrit, teramati dan terukur, hubungan variabelnya bersifat sebab akibat dimana data penelitiannya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik. Menurut Supriyadi (2014:7) metoda penelitian kuantitatif disebut juga dengan metode positivistic dikarenakan berasaskan pada filsafat positivisme, Data yang digunakan pada metode kuantitatif berupa angka dan analisis menggunakan statistik, dengan tujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel yang diteliti. Sementara metoda yang dilakukan untuk menguji hipotesis menggunakan alat uji statistik, yaitu SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan menggunakan *software Smart PLS 2.0*.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Analisa Pengaruh Antar Variabel

No	Pengaruh antar variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh tdk Langsung	Pengaruh Total
1.	Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja	0,513		
2.	Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja	0,165		
3.	Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja guru	-0,263		
4.	Budaya organisasi terhadap Kinerja guru	0,505		
5.	Kepuasan kerja terhadap Kinerja guru	0,409		
8	Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja guru melalui Kepuasan kerja		$0,513 \times 0,409 = 0,21$	$-0,263 + 0,21 = -0,142$
9	Budaya organisasi terhadap Kinerja guru melalui Kepuasan kerja		$0,165 \times 0,409 = 0,067$	$0,505 + 0,067 = 0,572$

Sumber: Data diolah, 2018

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis yang berbunyi Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,513 dan nilai t hitung 6,781. Ini berarti terdapat pengaruh positif dari variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil uji hipotesis membuktikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan kerja (Z), dengan didapat hasil uji t sebesar 6,781, hal ini berarti bahwa semakin tinggi atau tidaknya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja guru pada SMA Negeri di Kota Depok.

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam memengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun pegawai untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggungjawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Hadari, 2011).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudarmadi (2010), Ratna Kusumawati (2008), Jannes Pardede (2010), Sri Rahayu (2014), Dewi Sandy Trang (2013), Win Susilo Hari Endria (2011) dan Rani Mariam (2009) yang menyimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja

Hipotesis yang berbunyi Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,165 dan nilai t hitung sebesar 2,062. Ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, yakni makin meningkatnya budaya organisasi, maka memberikan pengaruh terhadap Kepuasan kerja guru pada SMA Negeri di Kota Depok.

Berdasarkan hasil uji hipotesis membuktikan bahwa variabel Budaya organisasi (X_2) berpengaruh terhadap Kepuasan kerja (Z), dengan didapat hasil uji t sebesar 2,062, hal ini berarti bahwa semakin tinggi atau tidaknya Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru pada SMA Negeri di Kota Depok.

Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya (Wexley dan Yulk, 1992 dalam Waridin dan Masrukhin, 2006). Dapat disimpulkan disini bahwa semakin banyak aspek-aspek yang ada pada diri individu yang sesuai dengan budaya organisasi tempatnya bekerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudarmadi (2010), Ratna Kusumawati (2008), Jannes Pardede (2010), Sri Rahayu (2014), Dewi Sandy Trang (2013), dan Rani Mariam (2009) yang menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Guru

Hipotesis yang berbunyi Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai diperoleh koefisien sebesar 0,409 dan nilai t hitung 5,847. Ini berarti terdapat pengaruh positif dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri di wilayah Kota Depok.

Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif mengenai pekerjaan atau aspek-aspek dalam pekerjaan. Aspek-aspek tersebut adalah: aspek pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, hubungan rekan kerja, dan promosi. Jika aspek-aspek tersebut tidak terpenuhi maka akan timbul ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan ini muncul akibat dari rendahnya kompensasi atau gaji yang diterima guru. Guru akan lebih senang dan bersemangat dalam bekerja ketika aspek kepuasan kompensasi atau gaji

terpenuhi. Kesesuaian kompensasi dengan beban kerja memberikan sinergi positif terhadap kinerja guru. Guru membutuhkan interaksi sosial dengan rekan kerja. Hubungan rekan sekerja yang kurang harmonis mendorong terciptanya hubungan yang tidak nyaman di sekolah. Dengan terciptanya hubungan yang baik antar rekan sekerja maka akan terwujud rasa aman dan nyaman dalam bekerja, serta memunculkan semangat dalam bekerja. Bila guru merasa aman dan nyaman dalam bekerja di sekolah, maka guru akan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya. Kurangnya promosi jabatan di sekolah berdampak pada kurangnya ambisi dan prestasi guru untuk berprestasi lebih baik lagi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudarmadi (2010), Ratna Kusumawati (2008), Jannes Pardede (2011), Win Susilo Hari Endiras (2011) yang menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Hipotesis yang berbunyi Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja guru diterima. Diperoleh koefisien sebesar -0,263 dengan nilai t hitung 3,787. Ini berarti terdapat pengaruh negatif dari variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja guru di SMA Negeri di Wilayah Depok.

Peningkatan kinerja pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja ke arah pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja individu dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, satudiantaranya adalah gaya kepemimpinan atasan. Pemimpin yang menunjukkan perilaku sesuai dengan harapan dan kepentingan bawahan akan mendorong bawahan taat terhadap

perintah-perintah atasan., sehingga kepemimpinannya didukung secara penuh oleh bawahan. Efektivitas kepemimpinan atasan tidak akan tercapai tanpa dukungan dari bawahan. Ketika dukungan dari bawahan mengalir deras, itu berarti bahwa gaya kepemimpinan atasan diterima dan didukung oleh bawahan (Bahri, 2010:86).

Konteks kerja, dukungan tersebut terutama berbentuk aktivitas kerja sesuai keinginan dan ketentuan atasan. Dengan demikian, tingkat dukungan bawahan merefleksikan atau mencerminkan tingkat kinerja bawahan. Ini berarti pula bahwa perilaku kepemimpinan atasan yang antara lain terungkap dalam memberikan pertimbangan, membangun struktur inisiasi, dan memberikan penghargaan dapat mendorong terbangunnya kinerja tinggi yang terlihat dalam bentuk penyelesaian tugas, produktivitas kerja, efisiensi biaya, kualitas kerja dan perilaku kerja. Kondisi ini juga mungkin terjadi pada kepala sekolah atau guru. (Bahri, 2010:86)

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Win Susilo Hari Edrias (2011) dimana beliau menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negative terhadap kinerja pegawai. Sedangkan menurut penelitian Sudarmadi (2010), Retno Yuni Astuti (2008), Sri Lelis Maryati (2011), Sri Rahayu (2014), Rini Mulyati (2016), Ratna Kusuma (2008) dan Rani Mariam (2009) yang menyimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja guru

Hipotesis yang berbunyi Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja guru diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,505 dan nilai t hitung 7,200. Ini berarti terdapat pengaruh positif dari variabel Budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA Negeri di wilayah Kota Depok.

Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan mendorong guru untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Oleh karena itu budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar dapat meningkatkan kinerja guru yang secara langsung akan berpengaruh meningkatkan kinerja organisasinya secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudarmadi (2010), Retno Yuni Astuti (2008), Sri Lelis Maryati (2011), Win Susilo Hari Edrias (2011), Sri Rahayu (2014) Rini Mulyati (2016) dan Rani Mariam (2009) yang menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru ditunjukkan dengan gaya yang berorientasi tugas, gaya yang berorientasi hubungan dan gaya yang berorientasi perubahan sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja.
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru ditandai dengan inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kepada rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kompetitif dan kemandirian sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerjanya.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru ditunjukkan dengan gaya yang berorientasi tugas, gaya yang berorientasi hubungan dan gaya yang berorientasi perubahan sehingga mampu meningkatkan kinerja para guru.
4. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru ditandai dengan inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kepada rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kompetitif dan kemandirian sehingga mampu meningkatkan kinerja para guru.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru ditandai dengan perhatian pimpinan terhadap bawahan, rekan kerja, gaji/upah, pekerjaan itu sendiri dan kenaikan jabatan sehingga dapat meningkatkan kinerja para guru.

Implikasi

1. Upaya meningkatkan kinerja guru melalui gaya kepemimpinan. Kepala sekolah harus mampu melakukan kerjasama dengan seluruh personil yang ada disekolah, bukan hanya dengan wakil kepala sekolah dan staf saja. Hal ini dapat mendukung meningkatkannya kinerja guru.

2. Upaya meningkatkan kinerja guru melalui budaya organisasi. Organisasi harus selalu melakukan sosialisasi tentang pentingnya profesionalisme dalam bekerja pada setiap kesempatan. Hal ini dapat mendukung meningkatnya kinerja guru.
3. Upaya meningkatkan kinerja guru melalui kepuasan kerja. kepala sekolah perlu melakukan supervisi agar lebih banyak membimbing daripada menyalahkan. Hal ini mampu meningkatkan kinerja guru.

Saran

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah harus berorientasi pada perubahan, yaitu harus bisa beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, menghasilkan keputusan yang sesuai dengan situasi dan kondisi dan meningkatkan fleksibilitas. Artinya Kepala sekolah harus bisa membawa sekolah tidak statis, tetapi harus dinamis mengikuti kemajuan ilmu dan teknologi. Misalnya membiasakan pembelajaran yang berbasis teknologi dan informasi, membiasakan pembelajaran secara bilingual dan memfasilitasi sarana dan prasarana untuk meningkatkan kinerja guru dalam menghasilkan output yang sesuai dengan kebutuhan.
2. Untuk meningkatkan kinerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Kepala Sekolah perlu melakukan yang benar dengan cara yang benar atas seluruh program/kegiatan di sekolah sebab kepala sekolah adalah ujung tombak sebagai *leader* di lembaga pendidikan. Kepala sekolah harus dapat menciptakan suasana iklim akademik yang kondusif melalui komunikasi dan sosialisasi program sekolah secara transparan dan akuntabel kepada seluruh sivitas akademika dan pemangku kepentingan.
3. Sekolah harus membangun budaya organisasi yang berorientasi orang yaitu sekolah harus menghasilkan keputusan manajemen yang memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi sekolah tersebut. Dengan demikian sekolah harus merancang sebuah program yang berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja guru, misalnya pelatihan, workshop, seminar, penataran, pemberian beasiswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi pemberian reward, sehingga guru terdorong untuk meningkatkan

kinerjanya karena ada perhatian dan penghargaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Basri, H. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pusaka Setia.
- Danim, S., & Suparno. (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Visi dan Strategi Sukses, Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gumanti, T. A., Yunidar, & Syahrudin. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bekasi: Mitra Wacana Media.
- Handoko, T. R. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan pada Pondok Serrata. *JMP, Volume 1 Nomor 3*, 239-256.
- Mulyasa. (2013). *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Rosda.
- Pandoyo, & Sofyan, M. (2018). *Metodologi Penelitian Keuangan dan Bisnis*. Bogor: IN-MEDIA
- Priansa, D. J., & Somad, R. (2014). *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Rahmi, S. (2014). *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Ilustrasi dibidang Pendidikan*. Bekasi: Mitra Wacana Media.
- Rochaety, E., & Tresnati, R. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis: Dengan Aplikasi SPSS*. Bekasi: Mitra Wacana Media.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soekarso, Sosro, A., Putong, I., & Hidayat, C. (2010). *Teori Kepemimpinan*. Bekasi: Mitra Wacana Media.

Soepranto, J., & Nandan. (2013). *Petunjuk Praktik Penelitian Ilmiah untuk menyusun Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bekasi: Mitra Wacana Media.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bnadung: Alfabeta.

Supardi. (2013). *Kinerja Guru*. Depok: Rajawali Pers.

Suprpto, J. (2010). *Analisis Multivariat: Arti dan Interpretasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

Supriyadi, E. (2014). *SPSS + Amos Statistical Data Analysis*. Bogor: In Media.

Susanto, A. (2016). *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Prenada Media Group.

Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.

Wirawan. (2008). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Depok: Rajawali Pers.

Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.

Jurnal:

Achmad Sobirin, (2002). *Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi*. Jurnal Siasat Bisnis, No.7, Vol. 1, Hal. 1-20.

Anngita Ria Febrianti, Hamidah Nayati Utami dan Mohammad Soe'oed Hakam. (2013). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Perkebunan*

Nusantara X (Persero) PG. Lestari Nganjuk. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)Vol. 1 No.2 April 2013.

Apri triyani. (2009). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi kerja terhadap Kinerja guru Ekonomi-Akuntansi SMA Negeri dan Swasta se-Purwokerto*. Tidak dipublikasikan.
<http://lib.unnes.ac.id/2232>.

Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris. (2000). *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK, companies*. Int.J. of Human Respurce Manajemen. 11:4 August 2000. 766-788.

Guest D. (1997). *Human Resources Management and Performance: A Review and Research Agent*. International Journal of Human Resources Management, (3): 263 – 276.

Husnaina Mailisa, Amri, M. Shabri. (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Gaya Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sabang*. Jurnal Ilmu Manajemen. Vol 1 No.2, November 2012.

Ida Ayu Brahmasari, Agus Suprayetno (2008). *Pengaruh Motivasi kerja, kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 10. No.2. September 2008. 124-135.

Yovita Yuliejantiningasih (2012), *Hubungan Iklim Sekolah, Beban Tugas, Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja Guru dengan Kinerja Guru SD*. JMP, Volume 1 Nomor 3, Desember 2012.

Peraturan Perundang-undangan:

Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Guru dan Dosen

Republik Indonesia. Peraturan Menteri Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Republik indonesia. Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 16 Tahun 2009.