

Industrial Management

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja

Deasy Rachmawati Aziizah

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia
Corresponding Author: deasy.ra@gmail.com,+6281977663373

Abstrak – Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja guru, seperti 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, yang berfungsi memberikan pengaruh kepada mereka agar bersedia melakukan upaya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri ter-Akreditasi “A” di Kota Depok, Jawa Barat, yaitu sebanyak 303 orang dari delapan sekolah. Sampel yang diambil sebanyak 283 orang dengan teknik pengambilan proporsionate random sampling. Penelitian ini terdiri dari dua variabel eksogen (independent variable) yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, satu variabel moderator yaitu kepuasan kerja, dan satu variabel endogen (dependent variable) yaitu kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data menggunakan software SPSS versi 22.0 dan SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung. 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. Copyright ©2018 Department of industrial engineering. All rights reserved.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, Budaya organisasi, Kepuasan kerja, Kinerja guru.

1 Pendahuluan

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.

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 negatif atau tidak sesuai dengan harapan-harapannya, maka akan menyebabkan munculnya sikap negatif dari para anggota organisasi.

Munculnya sikap negatif akan berdampak pada

menurunnya kepuasan kerja dan berimplikasi pada penurunan kinerja [1]. 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. Budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan [2]. 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 [3]. 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, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dalam jangka panjang. Penelitian Really 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) [4].

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru.

2 Metodologi

Penelitian ini dilaksanakan di sekolah-sekolah SMA Negeri ter-Akreditasi "A" di Kota Depok, Jawa Barat. Penelitian ini dilaksanakan selama 6 bulan yang dimulai dari bulan September 2017 sampai bulan Pebruari 2018.

Populasi penelitian ini adalah seluruh guru di sekolah-sekolah SMA Negeri ter-Akreditasi "A" di Kota Depok, Jawa Barat, yaitu sebanyak 303 orang guru dari 8 (delapan) sekolah. Sampel yang diambil adalah sebanyak 283 orang guru dengan teknik pengambilan *proporsionate random sampling*, di mana setiap sekolah diambil sampelnya secara proporsional berdasarkan jumlah gurunya.

Penelitian ini terdiri dari dua variabel eksogen (*independent variable*) yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, satu variabel moderator yaitu kepuasan kerja, dan satu variabel endogen (*dependent variable*) yaitu kinerja guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data menggunakan *software* SPSS versi 22.0 dan *SmartPLS* versi 3.0.

Perumusan hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₀: tidak ada pengaruh Gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja guru.

H₁: terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja.

H₂: terdapat pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja.

H₃: terdapat pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja guru.

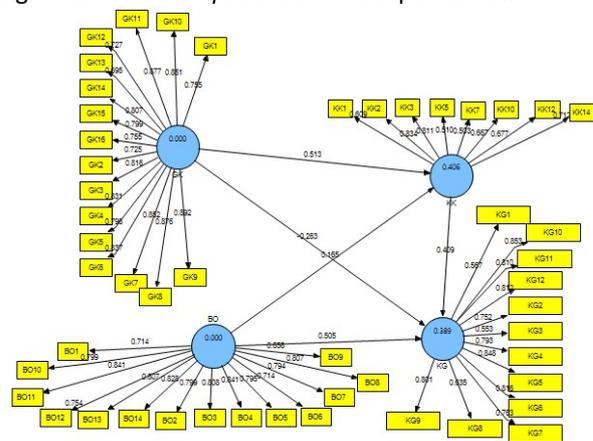
H₄: terdapat pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja guru.

H₅: terdapat pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja guru.

3 Hasil dan Pembahasan

3.1 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian.



Gambar 1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Kerja

Pada Gambar 1 dapat dijelaskan bahwa bahwa *covariance* pengukuran indikator dipengaruhi oleh konstruk laten atau mencerminkan variasi dari konstruk unidimensional yang digambarkan dengan bentuk *elips* dengan beberapa anak panah dari konstruk ke indikator. Model ini menghipotesiskan bahwa perubahan pada konstruk laten mempengaruhi perubahan pada indikator. Dalam model tersebut terdapat dua variabel eksogen yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dan dua variabel endogen yaitu kepuasan kerja dan kinerja guru.

Penilaian model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen yang mempunyai pengaruh substantif. Tabel 1 memperlihatkan hasil *estimasi R-square* dengan menggunakan *Smart PLS*.

Tabel 1 Nilai R-square

Variabel	R-square
GK (Gaya kepemimpinan)	
BO (Budaya organisasi)	
KK (Kepuasan kerja)	0,39
KG (Kinerja guru)	0,41

Tabel 1 menunjukkan nilai R-square variabel Kepuasan kerja sebesar 0,39 dan Kinerja guru sebesar 0,41. Semakin tinggi nilai R-square, maka semakin besar kemampuan variabel eksogen tersebut dapat menjelaskan variabel endogen, sehingga semakin baik persamaan struktural. Untuk variabel Kepuasan kerja memiliki nilai R-square sebesar 0,39 yang berarti 39% kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel Gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Variabel Kinerja guru memiliki nilai R-square 0,41 berarti 41% variance variabel Kinerja guru mampu dijelaskan oleh variabel Kepuasan kerja, Gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

Selain dengan menggunakan R-square, Goodness of fit Model juga diukur dengan menggunakan Q-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance; sebaliknya jika nilai Q-Square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance.

Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)$$

di mana R₁² dan R₂² adalah R-square variabel endogen.

Besaran Q² memiliki nilai dengan rentang 0 < Q² < 1, di mana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q² ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (path analysis).

Perhitungan goodness of fit model adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1-R_1^2) \times (1-R_2^2) \\ &= 1 - (1-(0,39)) \times (1-(0,41)) \\ &= 1 - (0,61) \times (0,59) \\ &= 1 - (0,36) \\ &= 0,64 \text{ atau } 64\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, 64% menghubungkan variabel Kinerja guru dijelaskan oleh Gaya kepemimpinan, Budaya organisasi, dan Kepuasan kerja, sedangkan sisanya 36% dijelaskan oleh variabel yang tidak masuk ke dalam model.

3.2 Persamaan Statistik

Hasil dari analisis statistik diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$1. KK = 0,513 GK + 0,165 BO$$

Koefisien jalur Gaya kepemimpinan diperoleh nilai 0,513. Hal ini berarti apabila terjadi peningkatan

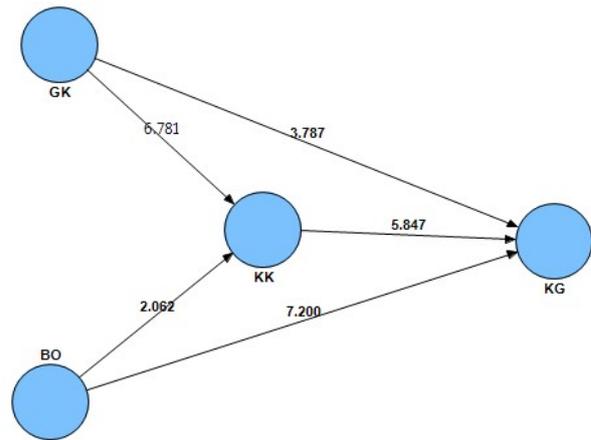
sebesar 1 satuan Gaya kepemimpinan, maka tingkat Kepuasan kerja guru akan meningkat sebesar 0,513. Koefisien jalur Budaya organisasi diperoleh nilai 0,165. Hal ini berarti apabila terjadi peningkatan sebesar 1 satuan Budaya organisasi, maka tingkat Kepuasan kerja guru akan meningkat sebesar 0,165.

$$2. KG = -0,263 GK + 0,505 BO + 0,409 KK$$

Koefisien jalur Gaya kepemimpinan diperoleh nilai -0,263. Hal ini berarti apabila terjadi peningkatan sebesar 1 satuan Gaya kepemimpinan, maka tingkat Kinerja guru akan menurun sebesar 0,263. Koefisien jalur Budaya organisasi diperoleh nilai 0,505. Hal ini berarti apabila terjadi peningkatan sebesar 1 satuan Budaya organisasi, maka tingkat Kinerja guru akan meningkat sebesar 0,505. Koefisien jalur Kepuasan kerja diperoleh nilai 0,409. Hal ini berarti apabila terjadi peningkatan sebesar 1 satuan Kepuasan kerja, maka tingkat Kinerja guru akan meningkat sebesar 0,409.

3.3 Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antara variabel-variabel penelitian, yang dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Pengaruh antar Variabel Penelitian

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output result for inner weight. Tabel 2 memberikan output estimasi untuk pengujian model struktural.

Tabel 2 Result For Inner Weight

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
GK→KK	0,513	0,526	0,076	0,076	6,781
BO→KK	0,165	0,157	0,080	0,080	2,062
GK→KG	-0,263	-0,265	0,069	0,069	3,787
BO→KG	0,505	0,512	0,070	0,070	7,200
KK→KG	0,409	0,410	0,070	0,070	5,847

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap pengaruh yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode bootstrap

terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian.

Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1: Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja.
Hipotesis 1 menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja menunjukkan adanya pengaruh yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,513 dengan nilai t-statistik sebesar 6,781 dan signifikan pada $\alpha = 0,05$.
2. Pengujian Hipotesis 2: Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja.
Hipotesis 2 menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,165 dengan nilai t-statistik sebesar 2,062 dan signifikan pada $\alpha = 0,05$.
3. Pengujian Hipotesis 3: Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja guru.
Hipotesis 3 menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja guru. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja guru menunjukkan adanya pengaruh yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,409 dengan nilai t-statistik sebesar 5,847 dan signifikan pada $\alpha = 0,05$.
4. Pengujian Hipotesis 4: Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja guru.
Hipotesis 4 menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja guru. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja guru menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan dengan nilai koefisien sebesar $-0,263$ dengan nilai t-statistik sebesar 3,787 dan signifikan pada $\alpha = 0,05$.
5. Pengujian Hipotesis 5: Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja guru.
Hipotesis 5 menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja guru. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara Budaya organisasi terhadap Kinerja guru menunjukkan adanya pengaruh yang positif dengan nilai koefisien sebesar 0,505 dengan nilai t-statistik sebesar 7,200 dan signifikan pada $\alpha = 0,05$.

3.4 Analisis Pengaruh Antar Variabel

Berdasarkan hasil dari analisis PLS hubungan antar variabel maka didapat dilihat pengaruh langsung,

pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Hasil Analisis Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh antar Variabel	Pengaruh		
	Langsung	Tidak Langsung	Total
Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja	0,513		
Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja	0,165		
Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja guru	$-0,263$		
Budaya organisasi terhadap Kinerja guru	0,505		
Kepuasan kerja terhadap Kinerja guru	0,409		
Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja guru melalui Kepuasan kerja	$0,513 \times 0,409 = 0,21$	$-0,263 + 0,12 = -0,142$	
Budaya organisasi terhadap Kinerja guru melalui Kepuasan kerja	$0,165 \times 0,409 = 0,067$	$0,505 + 0,067 = 0,572$	

Berdasarkan Tabel 3, dapat dikemukakan hal-hal sebagai berikut ini:

1. Pengaruh langsung variabel Gaya kepemimpinan terhadap variabel Kepuasan kerja sebesar 0,513; pengaruh variabel Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja sebesar 0,165; pengaruh variabel Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja guru sebesar $-0,263$; variabel budaya organisasi terhadap Kinerja guru sebesar 0,505; dan pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja guru sebesar 0,409.
2. Pengaruh tidak langsung variabel Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja guru melalui Kepuasan kerja sebesar 0,121 dengan pengaruh total sebesar $-0,142$, dan pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap Kinerja guru melalui Kepuasan kerja sebesar 0,067 dengan pengaruh total sebesar 0,572.

3.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data di atas diperoleh:

1. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja.
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 bertanggung jawab 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 [5].

Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai [6,7,8,9,10].

2. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja.

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 [11]. Dapat disimpulkan di sini 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 beberapa penelitian sebelumnya yang menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai [6,7,8,9,10].

3. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja guru.

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 serta memunculkan semangat dalam bekerja. Bila guru merasa aman dan nyaman dalam bekerja di sekolah, maka guru akan 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 beberapa penelitian sebelumnya yang menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai [6,7,8].

4. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja guru.

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 [4].

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 [4].

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai [12]. Sedangkan menurut penelitian yang lain menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai [6,7,10,13,14,15].

5. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja guru.

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 beberapa penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai [6,12,13,14,15].

3.6 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya mengambil dua variabel independen, yaitu Gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi. Diduga masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi Kinerja kerja guru SMA Negeri di wilayah Kota Depok.
2. Objek penelitian terbatas hanya pada guru SMA Negeri di wilayah Kota Depok, padahal SMA negeri wilayah Depok merupakan bagian kecil dari Sekolah Menengah Atas yang ada di wilayah Depok, yang memiliki situasi, kondisi, karakteristik serta kultur yang beragam, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk mengeneralisasi lebih luas.
3. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, sehingga sangat mungkin datanya bersifat subjektif, akan lebih baik bila ditambahkan metode wawancara sehingga hasil penelitian yang diperoleh lebih lengkap.

4 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja guru ditunjukkan dengan gaya yang berorientasi tugas, berorientasi hubungan dan 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, orang dan tim, keagresifan, kompetitif dan kemandirian serta mampu meningkatkan kepuasan kerjanya; 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja guru ditunjukkan dengan gaya yang berorientasi tugas, hubungan dan perubahan sehingga mampu meningkatkan kerjanya; 4) Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja guru ditandai dengan inovasi dan pengambilan resiko, perhatian kepada rincian, orientasi hasil, orang dan tim, keagresifan, kompetitif dan kemandirian sehingga mampu meningkatkan kerjanya; dan 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.

Daftar Pustaka

- [1] Mailisa, H., Amri, & Shabri, M. (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*, 1(2), 1-17.
- [2] Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- [3] Soedjono. (2005) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 22-47.
- [4] Bahri, S. (2010). Pengaruh Motivasi, Tindakan Supervisi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Junior (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di DKI Jakarta dan Tangerang Selatan). *Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.
- [5] Nawawi, H. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- [6] Sudarmadi, S. (2007). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris: Karyawan Administratif Universitas Semarang). *Doctoral Dissertation Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro*. Semarang: UNDIP.
- [7] Kusumawati, R. (2008). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang). *Doctoral Dissertation Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro*. Semarang: UNDIP.
- [8] Pardede, J. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Tukka Kabupaten Tapanuli Tengah. *Doctoral Dissertation Universitas Terbuka*. Jakarta: UT.
- [9] Trang, D.S. (2013). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3), 208-216.
- [10] Mariam, R. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)). *Doctoral Dissertation Program Pascasarjana Universitas Diponegoro*. Semarang: UNDIP.
- [11] Masrukhin, & Waridin, M. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 197-209.
- [12] Endrias, W.S.H. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ruteng). *Jurnal MIX*, 4(1).
- [13] Astuti, R.Y. (2008). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Petugas (Studi Kasus di Rumah Tahanan Negara Klas I Jakarta Pusat). *Doctoral Dissertation Program Pascasarjana Universitas Indonesia*. Jakarta: UI.
- [14] Maryati, S.L. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat. *Doctoral Dissertation Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia*. Jakarta: UI.
- [15] Mulyati, R. (2016). Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 14(1), 65-70.