

# Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia

Terakreditasi Nasional Sinta 4 SK NO 3 / E / KPT / 2019  
<https://jurnal.stie.asia.ac.id/index.php/jibeka>

## GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA, DAN KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA GURU SMP SWASTA ISLAM

Vinnafatun<sup>1\*</sup>, Fathorrahman<sup>2</sup>, Mochamad Bukhori<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia

### INFO ARTIKEL

**DOI:**

10.32815/jibeka.v15i1.176

**ISSN:**

0126-1258

**ISSN-E:**

2620-875X

**KORRESPONDENSI:**

vinna.sensei@gmail.com

### ABSTRACT

*This research is to describe the effect of headmaster's leadership, school culture, teacher competence on teacher's satisfaction and teacher's performance. Either direct or indirect effect. This research is a descriptive quantitative research. The samples are teachers from eleven Private Islamic Junior High School in Malang City. The data collection technique is questionnaire. Analysis method is descriptive analysis and Statistic analysis is Partial Least Square technique analysis which using smartPLS 3.0. The result of this research is headmaster's leadership style influence on teacher's satisfaction but do not influence on teacher's performance, school culture do not influence on teacher's satisfaction but influence on teacher's performance, teacher competence influence on teacher's satisfaction and teacher's performance, teacher's satisfaction do not influence on teacher's performance. Teacher's satisfaction is not be mediate the effect between headmaster's leadership style, school culture, and teacher competence on teacher's performance.*

**Keywords:** *headmaster's leadership style, school culture, teacher competence, teacher's satisfaction, teacher's performance*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kompetensi guru terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Baik pengaruhnya secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian ini yaitu guru-guru Sekolah Menengah Pertama Swasta Berbasis Islam di Kota Malang dengan sampel yang diambil yaitu guru-guru di Sekolah Menengah Pertama Swasta Berbasis Islam di Kota Malang. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Sedangkan analisis statistik dengan menggunakan teknik analisis Partial Least Square (PLS) dengan program smartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru tidak berpengaruh terhadap kinerja guru dan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, kompetensi guru, kepuasan kerja guru, kinerja guru



## **Pendahuluan**

Penelitian ini membahas pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah, budaya sekolah, dan kompetensi guru terhadap kepuasan kerja guru dan kinerja guru. Kinerja guru adalah hal yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Kinerja guru dapat menentukan kualitas hasil pendidikan karena guru selalu berinteraksi dengan siswa pada saat proses pembelajaran. Kinerja guru dipengaruhi beberapa faktor menurut Listyorini dan Samtono (2017) yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dapat berupa kondisi atau permasalahan yang timbul dari diri sendiri atau dari keluarga guru secara pribadi. Sedangkan faktor eksternal dapat berupa kondisi dari lingkungan sekolah, pelaksanaan organisasi sekolah, budaya sekolah, peran kepala sekolah, budaya kerja, dan hubungan dengan warga sekolah lainnya. Selain faktor-faktor tersebut, Mangkunegara (2007) menambahkan bahwa keberhasilan suatu kinerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang. Artinya, kepuasan kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Selain beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru di atas terdapat hal yang sangat berpengaruh dari kinerja guru yaitu kompetensi guru. Menurut Lailatussa'adah (2015) apabila kompetensi guru bagus maka diharapkan kinerja guru dalam pembelajaran juga bagus sehingga pada akhirnya membuahkan pendidikan yang bermutu.

Dalam penelitian ini faktor pertama yang menjadi pengaruh kinerja guru yaitu gaya kepemimpinan Kepala Sekolah. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya yaitu peran pemimpinnya. Begitu pula dalam organisasi sekolah, Kepala Sekolah sebagai pimpinan sekolah merupakan seseorang yang mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang telah dibuat menjadi sebuah keputusan dalam organisasi dan mempunyai wewenang untuk mengarahkan kegiatan para bawahannya, yakni para guru.

Dalam kaitannya untuk mempengaruhi dan mengarahkan perilaku para guru, seorang Kepala Sekolah membutuhkan cara atau metode yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan menurut Nurkolis (2002) merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Suleman dan Ruliaty (2016) Kepala sekolah dengan berbagai gaya kepemimpinan yang baik akan terlihat pada jalannya roda organisasi dengan tertib, nyaman, kondusif dan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Dapat dikatakan, gaya kepemimpinan adalah suatu sikap atau pola perilaku seorang pemimpin yang didasari kemampuan pribadi untuk mempengaruhi, memotivasi atau membangkitkan semangat seseorang atau orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai

suatu tujuan. Untuk itu, Kepala Sekolah dapat memenuhi salah satu jenis dari gaya kepemimpinan sebagai suatu cara untuk memimpin, memotivasi, mempengaruhi, dan memberikan semangat kepada guru untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sekolah. Di samping itu, diharapkan Kepala Sekolah mampu menjadi contoh dan panutan oleh para guru serta seluruh warga sekolah. Untuk menjadi panutan, hendaknya Kepala Sekolah juga memiliki akhlak yang baik atau menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah. Sesuai dalam gaya kepemimpinan Islam, menurut Moeheriono (2012) gaya kepemimpinan berdasarkan syariat Islam adalah gaya kepemimpinan seperti yang dilakukan Nabi Muhammad Saw yakni memiliki sikap shiddiq (perkataan dan perbuatannya selalu benar), sabar, fathanah (cerdas), dan tablig (menyampaikan). Hal ini sangat diperlukan karena menurut Suetopo dan Suemanto dalam Suleman dan Ruliaty (2016) fungsi utama Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga para guru dapat mengajar dan siswa dapat belajar dengan baik, artinya Kepala Sekolah sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru serta menciptakan kenyamanan dan ketertiban dalam suatu proses pembelajaran.

Budaya sekolah juga mempengaruhi kinerja guru. Robbins dan Judge (2007) menyatakan budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Begitu pula dalam lingkungan sekolah, terdapat suatu budaya sekolah. Menurut Deal dan Peterson dalam Muhaimin (2009) budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian serta simbol-simbol yang dipraktekkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, peserta didik dan masyarakat di sekitar sekolah. Menurut Susanto (2016) budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas. Budaya sekolah yang baik menurut Dickerson (2011) dapat memperbaiki kinerja sekolah, baik kepala sekolah, guru, siswa, karyawan maupun pengguna sekolah lainnya. Situasi tersebut akan terwujud apabila kualifikasi budaya bersifat sehat, solid, kuat, positif, dan profesional. Dengan demikian suasana kekeluargaan, kolaborasi, ketahanan belajar, semangat terus maju, dorongan untuk bekerja keras dan belajar mengajar dapat diciptakan.

Kompetensi guru juga memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Keberhasilan proses belajar dan mengajar juga dipengaruhi oleh guru-guru yang berkompeten. Guru yang berkompeten akan menghasilkan keluaran siswa yang baik, sebaliknya jika kompetensi guru buruk, akan menghasilkan keluaran siswa yang kurang maksimal. Telah disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 mengenai Guru dan Dosen, dijelaskan

bahwa guru sebagai agen pembelajaran yang harus menjadi fasilitator, motivator, pemacu, perekayasa pembelajaran, dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik. Oleh karena itu, guru diharapkan memiliki kompetensi yang memenuhi standar pendidikan. Kompetensi guru yang dimaksud tersebut tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 mengenai Standar Nasional Pendidikan terutama mengenai pendidik Pasal 28 Ayat 3 menyebutkan kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Kepuasan kerja guru juga turut berpengaruh terhadap kinerja guru. Kepuasan kerja menurut Davis (1995) dalam Tahir (2014) adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Definisi tersebut apabila dikaitkan dengan guru dalam suatu organisasi sekolah, tentu mereka membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Dengan demikian kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan guru yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan tersebut.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh oleh Ilmawan, et.al (2015) diperoleh hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian oleh Parmin (2017) menghasilkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Susanto dan Aisyah (2010) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya, penelitian oleh Fathorrahman (2017) kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional berpengaruh terhadap kinerja namun kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial tidak berpengaruh terhadap kinerja. Di sisi lain, terdapat penelitian oleh Widyawatingrum, et.al (2015) menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian oleh Erlinda (2015) mengungkapkan terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja. H.P Aurelia dan Sawitri (2016) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Sobandi (2010) memaparkan kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi personal, dan kompetensi sosial berpengaruh terhadap kinerja.

## **Metode**

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Pertama Swasta berbasis Islam di Kota Malang dan dilaksanakan pada semester gasal atau semester I tahun ajaran 2018/2019. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan *multistage random sampling*, yakni berdasarkan data jumlah peserta didik mencapai 200 orang

([dapo.dikdasmen.kemdikbud.go.id](http://dapo.dikdasmen.kemdikbud.go.id)), serta dilihat dari peringkat hasil nilai Ujian Nasional tahun 2017 yakni 20 besar SMP Swasta Berbasis Islam di Kota Malang (<https://puspendik.kemdikbud.go.id>). Dengan demikian, diperoleh 11 sekolah yang terdapat dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 1 Tempat Penelitian**

No.	Nama Sekolah	Alamat
1.	SMP Islam Sabilillah Malang	Jalan Terusan Piranha Atas 135 Tunjungsekar Malang
2.	SMP Wahid Hasyim Malang	Jalan Mayjen Haryono nomor 165 Dinoyo Malang
3.	SMP Muhammadiyah 01 Malang	Jalan Brigjen Slamet Riadi 134 Malang
4.	SMP Shalahuddin Malang	Jalan Jaksa Agung Suprpto 10 Malang
5.	SMP Islam Malang	Jalan Werkudoro nomor 52 A Polehan Malang
6.	SMP Islam Paramitha Malang	Jalan Laksda Adi Sucipto nomor 347 B Pandanwangi Malang
7.	SMP Muhammadiyah 02 Malang	Jalan Letjen Sutoyo nomor 68 Purwantoro Malang
8.	SMP Plus Al-Kautsar Malang	Jalan Lingkar Blimbing Indah nomor 2-7 Araya Pandanwangi Malang
9.	SMP Islam Al Amin Malang	Jalan Ki Ageng Gribig nomor 425 Malang
10.	SMP Ma'arif 01 Nurul Muttaqin Malang	Jalan Nurul Muttaqin nomor 39 Tlogowaru Malang
11.	SMP Islam Ma'arif 02 Malang	Jalan Janti Barat 36 Malang

Jumlah guru di 11 sekolah tersebut terdapat 228 guru tetap yayasan. Maka, digunakan rumus Slovin untuk menentukan ukuran sampel dengan harapan jumlah sampel yang diambil dapat mewakili populasi yang ada. Dengan menggunakan rumus Slovin, diperoleh 146 sampel, sehingga disebarkan kuesioner kepada 146 guru tetap yayasan di 11 Sekolah Menengah Pertama Swasta Berbasis Islam di Kota Malang.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif karena penelitian kuantitatif menekankan fenomena-fenomena objektif dan dikaji secara kuantitatif. Maksimalisasi objektivitas desain penelitian ini dilakukan dengan menggunakan angka-angka, pengolahan statistik, struktur dan percobaan terkontrol (Hamdi dan Bahrudin, 2014). Penelitian ini juga menggunakan metode deskriptif untuk mendeskripsikan atau membuat gambaran secara sistematis mengenai fakta-fakta yang akan diteliti.

Metode analisis data dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis statistik dengan menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program smartPLS 3.0. Uji kualitas data pada penelitian ini meliputi uji reliabilitas dan uji validitas dengan *software Partial Least Square* (PLS).

## Hasil dan Diskusi

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin diperoleh 35% guru berjenis kelamin pria, dan 65% guru berjenis kelamin wanita. Jumlah guru wanita dan guru pria selisihnya tidak jauh berbeda karena profesi menjadi guru dapat dilakukan oleh semua orang tanpa melihat gender, tapi berdasarkan pada kompetensinya sebagai seorang guru.

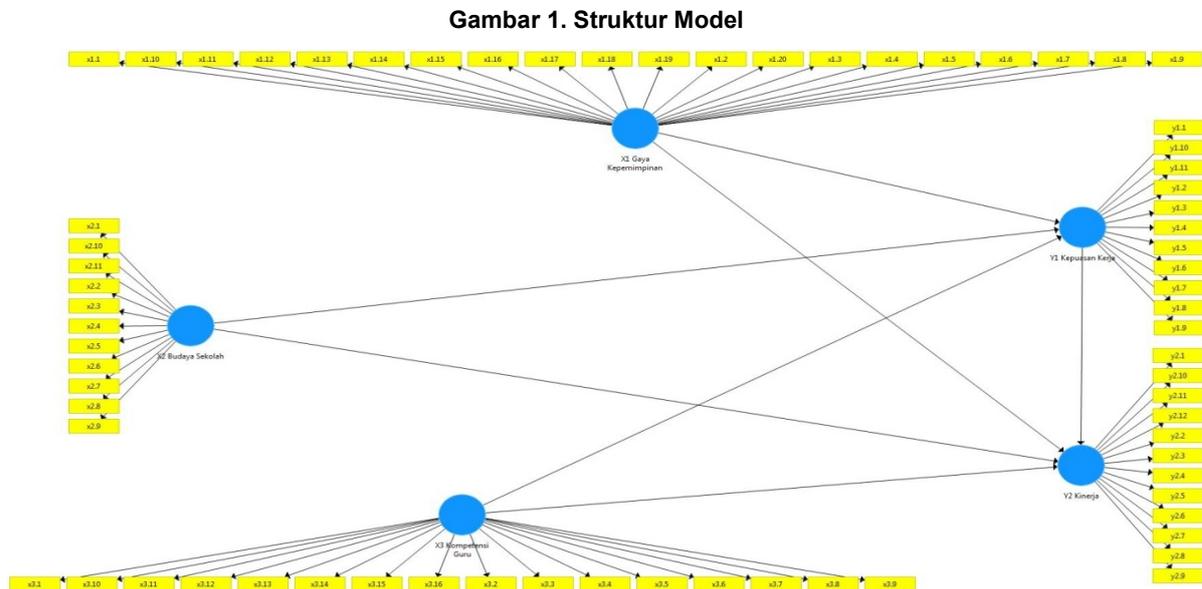
Karakteristik responden selanjutnya yaitu berdasarkan usia. Usia responden 27-36 tahun mencapai 52%. Usia 37-46 tahun mencapai 21%, usia 47-56 tahun 25 persen dan 57-60 tahun terdapat 2%. Jumlah responden terbanyak berada di usia 27-36 tahun, dimana pada usia-usia tersebut merupakan usia produktif dan merupakan usia para pekerja aktif.

Karakteristik selanjutnya yaitu pendidikan terakhir. Pendidikan terakhir responden yaitu sebagian besar telah sarjana mencapai 91% serta 9% telah menempuh pasca sarjana. Karakteristik ini sesuai yang tercantum dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyatakan bahwa guru adalah tenaga pendidik profesional, guru dipersyaratkan memiliki kualifikasi akademik minimal Sarjana Strata Satu (S1) yang relevan sesuai dengan bidangnya.

Berikutnya, karakteristik responden lama bekerja. Lama bekerja 5-14 tahun mencapai 72%, 15-24 tahun mencapai 14%, 25-34 tahun mencapai 13%, serta lebih dari 35 tahun sebesar 1%. Menjadi seorang guru merupakan sebuah passion bagi orang-orang yang mencintai dunia pendidikan dan memiliki kompetensi yang bagus serta telah tertanam pada dirinya untuk menjadi seorang pendidik. Lama bekerja ini memungkinkan guru memiliki pengalaman yang baik dalam melaksanakan pekerjaan dan memahami dengan baik profesi sebagai guru. Selain itu, lama bekerja juga dipengaruhi karena adanya situasi kerja yang mendukung, adanya perlakuan yang baik dari sekolah dan atasan, adanya rekan kerja yang baik, serta lingkungan yang mendukung.

Dalam penelitian ini Partial Least Square (PLS) digunakan untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan kompetensi guru terhadap kepuasan kerja guru dan kinerja guru. Tahapan-tahapan analisis data dalam Partial Least Square (PLS) ini meliputi, pertama, analisa outer model dengan menentukan nilai convergent validity, Discriminant validity, Composite reliability, serta nilai composite reliability diperkuat dengan menggunakan nilai cronbach alpha. Kedua, analisa inner model dengan menentukan uji path coefficient, uji kebaikan model

(Goodness of Fit), serta uji hipotesis. Berikut diberikan gambar struktur model dalam penelitian ini.



Terdapat 10 hipotesis dalam penelitian ini, tujuh hipotesis merupakan pengaruh secara langsung, dan tiga hipotesis merupakan pengaruh tidak langsung. Dalam melakukan analisa data, Pengujian hipotesis dilakukan dengan cara proses bootstrapping dengan bantuan program smartPLS 3.0 yang hasilnya terdapat dalam Tabel 2.

**Tabel 2. Hasil Perhitungan Bootstrapping Pengaruh Langsung**

	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STD EV )	P Values	Ket
X1_(Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah)-> Y1_(Kepuasan Kerja)	0,534	0,522	0,096	5,563	0,000	Signifikan
X1_(Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah)-> Y2_(Kinerja)	-0,130	-0,126	0,127	1,020	0,308	Tidak Signifikan
X2_(Budaya Sekolah)-> Y1_(Kepuasan Kerja)	0,087	0,094	0,095	0,912	0,362	Tidak Signifikan
X2_(Budaya Sekolah)-> Y2_(Kinerja)	0,218	0,216	0,098	2,232	0,026	Signifikan
X3_(Kompetensi Guru)-> Y1_(Kepuasan Kerja)	0,321	0,332	0,092	3,481	0,001	Signifikan
X3_(Kompetensi Guru)-> Y2_(Kinerja)	0,515	0,532	0,123	4,178	0,000	Signifikan
Y1_(Kepuasan Kerja)->Y2_(Kinerja)	0,230	0,213	0,131	1,760	0,079	Tidak Signifikan

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Seorang pemimpin harus memahami dan mampu menempatkan gaya kepemimpinannya. Hasil distribusi frekuensi menunjukkan bahwa

gaya kepemimpinan suportif mendapat nilai dominan, sangat jelas bahwa di sekolah swasta, pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang memiliki perhatian besar terhadap guru, bersikap terbuka, bersahabat, dicintai, dan dapat didekati dengan mudah. Dari sikap guru disini guru merasa diakui, diperhatikan, dan merasa bernilai apabila kepala sekolah memberikan gaya suportif terhadap guru. Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Mariam (2009), Alam dan Monica (2015), Ilmawan, et.al (2017), Abusama, et.al (2017), dan Aziizah (2018), bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Widyawatingrum, et.al (2015) bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian ini diperoleh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja guru. Kinerja guru baik meningkat ataupun menurun tidak dikarenakan penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Guru menganggap kepala sekolah merupakan pemimpin di sekolah, gaya apapun yang diterapkan kepala sekolah, guru tetap berupaya untuk bekerja sebaik mungkin untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, mendidik, membimbing anak didiknya agar mampu menerima pelajaran dengan baik, mampu mengerjakan ujian, dan mampu mengantarkan anak didiknya ke jenjang yang lebih tinggi. Guru melaksanakan tugas-tugasnya ditinjau dari segi profesinya menurut Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tugas utama guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. Sedangkan, ditinjau dari pandangan islam menurut Kosim (2008), sosok guru di samping mengemban misi keilmuan, guru juga mengemban tugas suci, yaitu misi dakwah dan misi kenabian, yakni membimbing dan mengarahkan peserta didik ke arah moralitas yang lebih baik menuju jalan Allah Swt, bukan karena bagaimana cara Kepala Sekolah memimpin guru tetapi karena kinerja guru lebih mengarah kepada kewajiban dan tugas sebagai seorang guru. Penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Ilmawan, et.al (2017) dan Aziizah (2018). Penelitian ini bertolakbelakang dengan penelitian oleh Siregar (2018), Gumilar dan Munzir (2018), Rahmah (2017), H.P Aurelia dan Sawitri (2016) serta Widyawatingrum, et.al (2015) yang menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

#### Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Dalam penelitian ini dihasilkan bahwa budaya sekolah tidak mempengaruhi kepuasan kerja guru, bisa jadi faktor lain yang mempengaruhi selain budaya sekolah, yaitu faktor

gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan kompetensi guru. Guru di Sekolah Menengah Pertama Swasta Berbasis Islam faktor kepuasan kerja bukan ditentukan dari budaya sekolah. Padahal dalam penelitian-penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa budaya sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Dimana menurut Aziizah (2018) budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik, sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, karenanya semakin banyak aspek-aspek yang ada pada diri individu yang sesuai dengan budaya organisasi tempatnya bekerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya. Hal ini karena budaya sekolah mengarah dan berhubungan lebih banyak dengan kinerja dari pada kepuasan kerja. Budaya sekolah mengarah pada tugas-tugas dan kegiatan oleh guru serta bagaimana guru bertindak untuk baik tidaknya bagi sekolah dan anak didiknya. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Aziizah (2018), Tumbelaka, et.al (2016), Erlinda (2015), Widyawatiningrum, et.al (2015), dan Mariam (2009) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dalam hal ini budaya sekolah berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Indikator budaya sekolah dalam penelitian ini didapatkan bahwa budaya sekolah berkenaan dengan kinerja, indikator budaya sekolah meliputi komitmen pada siswa dan pembelajaran siswa, pengetahuan profesi, praktek mengajar, dan pembelajaran profesi lanjutan merupakan hal yang berhubungan dengan kegiatan dan praktek guru di sekolah. sehingga, budaya sekolah yang bagus, maka kinerja guru juga akan bagus. Dari distribusi frekuensi variabel kinerja guru, juga lebih berhubungan dengan tugas dan kewajiban guru, dimana guru berkomitmen terhadap siswa dan pembelajaran siswa, guru paham mengenai pengetahuan profesinya, praktek mengajar, serta pembelajaran profesi lanjutan baginya. Hasil ini sesuai dengan penelitian Aziizah (2018), H.P Aurelia dan Sawitri (2016), Erlinda (2015), dan Widyawatiningrum,et.al (2015).

#### Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Penelitian ini menunjukkan hasil kompetensi guru berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Guru di Sekolah Menengah Pertama Swasta Berbasis Islam di Kota Malang menganggap bahwa kompetensi guru merupakan modal utama dari kepuasan kerjanya. Kompetensi guru merupakan keahlian yang harus dimiliki guru, hal ini telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 mengenai Standar Nasional Pendidikan

Pasal 28 Ayat 1 bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Selain itu juga disebutkan pada Pasal 28 Ayat 3 bahwa kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi 1) kompetensi pedagogik, 2) kompetensi kepribadian, 3) kompetensi profesional, 4) kompetensi sosial. Karenanya, guru harus memiliki keempat kompetensi ini, agar kegiatan pembelajaran menjadi efektif, dengan demikian dapat memunculkan kepuasan kerja pada guru. Penelitian ini mendukung penelitian dari Arifin (2017), Amir, et.al (2014), Abusama, et.al (2017), dan Prasyanto (2017). Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Parmin (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi guru tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru

Kompetensi guru memberikan pengaruh positif dan signifikan dalam penelitian ini. Guru di Sekolah Menengah Pertama Swasta Berbasis Islam di Kota Malang meyakini bahwa kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial sangat penting untuk meningkatkan kinerja guru dan merupakan suatu keharusan yang dimiliki guru agar kinerjanya sebagai guru dapat terlaksana dengan baik dan maksimal karena kinerja guru merupakan tolok ukur keberhasilan guru di dalam profesinya sebagai guru. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Arifin (2017) dan Parmin (2017). penelitian ini bertolakbelakang dengan hasil penelitian Narsih (2017) yang menghasilkan bahwa tidak terdapat pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru., serta pada penelitian Fathorrahman (2017) yang menghasilkan bahwa kompetensi sosial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

#### Pengaruh Kepuasan Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru

Kepuasan kerja guru dalam penelitian ini tidak mempengaruhi kinerja guru. guru di Sekolah Menengah Pertama Swasta berbasis Islam di Kota Malang merupakan guru yang profesional, meskipun beberapa dimensi kepuasan kerja, misalnya upah atau gaji tidak sesuai harapan mereka dan promosi yang diperoleh tidak sesuai harapan mereka, namun mereka tetap berusaha berkinerja baik. Kepuasan kerja guru yang meningkat belum tentu dapat meningkatkan kinerja guru. Artinya, kinerjanya tidak bergantung dari kepuasan kerja yang didapat melainkan dari faktor lain yakni variabel kompetensi guru serta budaya sekolah. guru tetap akan melaksanakan kinerjanya dengan baik demi berkomitmen

terhadap siswa dan pembelajaran siswa, mengajar, membimbing, dan mendidik siswa dengan tulus, apabila siswa telah mencapai hasil yang maksimal, disitulah kepuasan kerja guru akan tercapai, jadi, tidak serta merta kepuasan kerja guru karena gaji yang diperoleh, promosi didapatkan, rekan kerja atau pimpinan namun karena pencapaian hasil yang diperoleh siswa merupakan kepuasan kerja guru yang sebenarnya. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Parmin (2017). Namun, penelitian ini hasilnya tidak sejalan dengan penelitian Narsih (2017), Arifin (2017), Erlinda (2015), dan Widyawatingrum, et.al (2015) yang menghasilkan terdapat pengaruh positif yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Selanjutnya, dilakukan perhitungan Bootstrapping pengaruh tidak langsung seperti pada Tabel 3 berikut:

**Tabel 3. Hasil Perhitungan *Bootstrapping* Pengaruh Tidak Langsung**

	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Ket
X1_(Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah)-> Y2_(Kinerja)	0,123	0,113	0,075	1,644	0,101	Tidak Signifikan
X2_(Budaya Sekolah)-> Y2_(Kinerja)	0,020	0,018	0,025	0,798	0,425	Tidak Signifikan
X3_(Kompetensi Guru)-> Y2_(Kinerja)	0,074	0,070	0,047	1,561	0,119	Tidak Signifikan

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Guru

Hasil dari penelitian ini gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru. Hal ini sesuai penjelasan pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di atas bahwa sekolah di Sekolah Menengah Pertama Swasta Berbasis Islam di Kota Malang dengan menggunakan gaya kepemimpinan kepala sekolah apapun tidak mempengaruhi kinerja guru. Guru menganggap kepala sekolah merupakan pemimpin di sekolah, gaya apapun yang diterapkan kepala sekolah, guru berupaya untuk tetap bekerja sebaik mungkin untuk mendidik, membimbing anak didiknya agar mampu menerima pelajaran dengan baik, mampu mengerjakan ujian, dan mampu membawa anak didiknya agar sesuai dengan standar nilai yang ditentukan. Namun, disisi lain, gaya kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru, dimana salah satu item indikator dalam kepuasan kerja guru terdapat kepuasan terhadap pimpinan, gaya kepemimpinan kepala sekolah suportif memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Pertama Swasta Berbasis Islam di Kota Malang. Dengan kata

lain, gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, serta kepuasan kerja juga tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, namun hanya gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru, maka dari itu gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru. Penelitian ini berbanding terbalik dari penelitian Ilmawan, et.al (2017) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan tidak langsung antara gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

#### Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Guru

Budaya sekolah dalam penelitian ini terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru tidak berpengaruh. Budaya sekolah memberikan pengaruh terhadap kinerja guru namun tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Erlinda (2015) menyebutkan bahwa semakin meningkat kepuasan kerja maka semakin meningkat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian ini, yang menghasilkan bahwa budaya sekolah berpengaruh terhadap kinerja, namun tidak meningkatkan kepuasan kerja, dalam arti tidak berhubungan dengan kepuasan kerja. budaya sekolah menurut Hinde (2003) bahwa budaya sekolah berperan dalam memperbaiki kinerja guru, dan menurut penelitian oleh Aziizah (2018) budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik, sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, karenanya semakin banyak aspek-aspek yang ada pada diri individu yang sesuai dengan budaya organisasi tempatnya bekerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya. Namun yang terjadi di Sekolah Menengah Pertama Swasta Berbasis Islam di Kota Malang, para guru memberikan pernyataan bahwa budaya sekolah mempengaruhi kinerja mereka tapi tidak dengan kepuasan kerjanya. Sehingga hal ini secara tidak langsung budaya sekolah tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja guru. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian Erlinda (2015) yang menghasilkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan budaya sekolah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru.

#### Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Guru

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi guru berpengaruh terhadap kinerja, dan kompetensi guru juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Guru telah berpendapat bahwa kompetensi guru merupakan pengaruh utama terhadap kerjanya, dengan

memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial guru telah berhasil mengemban amanah sebagai guru yang profesional berdasarkan undang-undang. Dengan menjadi guru profesional telah menumbuhkan kepuasan kerja guru. Namun, kepuasan kerja guru dalam penelitian ini tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja guru, maka secara tidak langsung kompetensi guru tidak mempengaruhi kinerja guru melalui kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja guru dalam penelitian ini berbanding terbalik dengan kinerja guru. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja disini berhubungan dengan imbalan setelah melakukan pekerjaan, kinerja berhubungan dengan suatu proses pengajaran guru terhadap siswa. Guru lebih mengutamakan kompetensinya dalam melaksanakan kerjanya. Sebagai seorang guru, pasti memiliki skill dan passion dalam mengajar dan mendidik siswa. Kepuasan kerja guru terletak pada keberhasilan siswa dalam menerima pengajaran dengan baik, mencapai hasil maksimal dalam pembelajaran, serta memiliki budi pekerti yang luhur. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Prasyanto (2017) yang menghasilkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menggunakan dua gaya kepemimpinan, yakni gaya kepemimpinan menurut House dan gaya kepemimpinan berdasarkan Islam. Dihasilkan gaya kepemimpinan House lebih dominan yang sesuai dengan pilihan guru di Sekolah Menengah Pertama Swasta Berbasis Islam di Kota Malang, padahal sekolah berlabel Islam seharusnya yang dominan adalah gaya kepemimpinan dalam Islam, untuk itu dalam penelitian berikutnya gaya kepemimpinan yang diteliti yaitu satu per satu, gaya kepemimpinan House saja atau gaya kepemimpinan dalam Islam saja.

Indikator budaya sekolah yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari indikator budaya organisasi yakni teori dari Tampubolon. Karena menggunakan budaya sekolah secara umum ini, bisa jadi belum mencapai kepuasan kerja guru. Apabila, penelitian ini dikaitkan dengan budaya sekolah Islami, karena sekolah dalam penelitian ini berbasis Islam, bisa saja kepuasan kerja akan tercapai. Untuk itu, penelitian selanjutnya dapat diteliti mengenai pengaruh budaya sekolah Islami terhadap kepuasan kerja guru.

Penelitian ini hanya variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah yang menggunakan dua pandangan, yakni gaya kepemimpinan House dan gaya kepemimpinan dalam Islam karena penelitian ini melibatkan sekolah berbasis Islam, sehingga berikutnya dapat dilakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya

sekolah, kompetensi guru terhadap kepuasan kerja guru dan kinerja guru dilihat dari sudut pandang perspektif Islam.

Hasil penelitian ini diperoleh kepuasan kerja guru tidak mempengaruhi kinerja guru. Dapat diteliti dalam penelitian berikutnya yaitu pengaruh kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru dengan dimoderasi reward system, sehingga nantinya dapat diketahui hasil akankah reward system ini bisa menjadi salah satu faktor yang memoderasi kepuasan kerja guru terhadap kinerja guru atau tidak.

## Referensi

- Abusama, Muhammad, et.al. Effect of Motivation, Competence and Islamic Leadership on Job Satisfaction and Teacher Performance in Vocational High School, IOSR Journal of Business and Management. 19 (10) : 01-12.
- Alam, Iskandar Ali dan Lidya Tasya Monica. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai variabel Intervening, Jurnal Manajemen dan Bisnis. 5 (2) : 242-265.
- Amir, Asfar et.al. 2014. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri Pariaman, Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan. 2 (2) : 101-106.
- Arifin, Moh. 2017. Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Guru Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Wilayah Bakorwil I Jawa Timur, JMM 17, Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen. 4 (1) : 36-43.
- Aziizah, Rachmawati Deasy. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja, Industrial Engineering Journal. 7 (2) : 18-24.
- Data Pokok Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. <http://dapo.dikdasmen.kemdikbud.go.id/> , diakses tanggal 24 Maret 2018.
- Muhaimin. Rekonstruksi Pendidikan Islam: Dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran. Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Dickerson, M,S. 2011. Building a Collaborative School Culture Using Appreciative Inquiry. Journal of Art, Science&Commerce. 2 (2)
- Erlinda, Syuryani, et.al. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Guru SDN Se-Kecamatan Pasaman). Artikel. <http://www.ejurnal.bunghatta.ac.id>, diakses tanggal 17 April 2018.
- Fathorrahman. 2017. Kompetensi Pedagogik, Profesional, Kepribadian, dan Kompetensi Sosial Dosen, Akademika. 15 (1) : 1-6.

- Gumilar, Gun Gun dan Munzir, T. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA Global Indo-Asia Batam, *DIMENSI*. 7 (2) : 255-266.
- Hamdi, Asep Saepul dan E. Bahruddin. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan*, Deepublisher. Yogyakarta.
- HP, Aurelia Dewanggi dan Hunik Sri Runing S. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada Kinerja Guru dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Bisnis & Manajemen*. 16 (1) : 43-54.
- Ilmawan, et.al. 2017. Peran Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Dalam Mempengaruhi Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja, *Jurnal Ekonomi Modernisasi*. 13 (1) : 37-45.
- Kosim, Muhammad. 2008. Guru Dalam Perspektif Islam. *Tadris*, 3 (1) : 45-58.
- Lailatussaadah. 2015. Upaya Peningkatan Kinerja Guru. *Intelektualita*, 3 (1) Januari-Juni 2015.
- Listyorini, Enny dan Samtono. 2017. Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru di Gugus Erlangga UPTD Pendidikan Kecamatan Cepiring Kabupaten Kendal. *Jurnal Visi Manajemen*. 2 (2) : 83-90.
- Mangkunegara, Anwar. 2007. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mariam, Rani. 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). Tesis. Program Studi Magister Manajemen. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, RajaGrafindo Persada. Jakarta
- Narsih, Dwi. 2017. Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMKN 23 Jakarta Utara, *UTILITY, Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ekonomi*. 1 (1) : 94-102.
- Nurkolis. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Grasindo. Jakarta
- Parmin. 2017. Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Tidak Tetap (GTT) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Fokus Bisnis*. 16 (1) : 21-39.
- Prasyanto, Galih Rudi. 2017. Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya Bagian Produksi), *Jurnal Ilmu Manajemen*. 5 (2) : 1-45.
- Pusat Penilaian pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang. <https://puspendik.kemdikbud.go.id>, diakses tanggal 24 Maret 2018.

- Rahmah. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Se- Kecamatan Martapura Barat Kabupaten Banjar, *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*. 3 (2) : 289-295.
- Robbins, Stephen P dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Siregar, Yulinda. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Bimbingan Konseling di SMA Negeri Jakarta Timur, *TERAPUTIK, Jurnal Bimbingan dan Konseling*. 1 (3) : 232-238.
- Sobandi, Ade. 2010. Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMKN Bidang Keahlian Bisnis dan manajerial di Kota Bandung, *Manajerial*. 9 (17): 25-34.
- Suleman, Suhaemi dan Ruliaty. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Disiplin Guru Terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri I Jeneponto, *Jurnal Competitiveness*. 10 (2) : 61-75.
- Susanto, Ahmad. 2016. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Konsep, Strategi, dan Implementasinya*. Prenada Media Group. Jakarta.
- Susanto, Heri dan Nuraini Aisiyah. 2010. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen, *Magistra*. 22 (74) : 15-38.
- Tahir, Arifin. 2014. *Buku Ajar Perilaku Organisasi*, Deepublish. Yogyakarta.
- Tumbelaka, Steven Set Xaverius. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention to Leave (Studi Pada PT. Bitung Mina Utama). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 3 (1): 94-108.
- Widyawatiningrum, et.al. 2015. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening di PTPN X Jember, *Jurnal Teknologi Pertanian*. 16 (2) : 127-136.