

**EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND COMMITMENT  
ON WORK SATISFACTION AND PRIMARY SCHOOL TEACHERS' PERFORMANCE IN RIMBA  
SUB-DISTRICT OF ROKAN HILIR**

**Arifin, Harry P. Panjaitan, dan Teddy Chandra**

Progam Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Indonesia  
Jalan Jend. Ahmad Yani No. 78-88 Telp. (0761) 24418 Pekanbaru 28127  
Email: arifinsdn007@gmail.com

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to analyze the influence of leadership style, organizational culture and commitment to job satisfaction and teacher performance. The research object chosen in this study is the Primary School in the District of RimbaMelintang. Data were collected through questionnaires method that was filled independently to 251 respondents by using census method / questionnaire. The result of this research proves and gives the conclusion that: (1) leadership style have an effect but not significant to job satisfaction, (2) organizational culture have positive and significant influence to job satisfaction (3) commitment influential but not significant to job satisfaction, leadership style has negative and insignificant effect on performance (5) organizational culture have positive and significant effect on performance (6) commitment influential but not significant to teacher performance (7) job satisfaction have negative but not significant effect to performance.*

**Keywords:** *leadership style, organizational culture, commitment, job satisfaction, teacher performance.*

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA GURU SD DI KECAMATAN RIMBA MELINTANG  
KABUPATEN ROKAN HILIR**

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. Adapun objek penelitian yang dipilih dalam studi ini adalah Sekolah Dasar yang ada di Kecamatan Rimba Melintang. Data dikumpulkan melalui metode kuesioner yang diisi secara mandiri terhadap 251 responden dengan menggunakan metode sensus/angket. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa: (1) gaya kepemimpinan berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (3) komitmen berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) gaya kepemimpinan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja (5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (6) komitmen berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru (7) kepuasan kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen, kepuasan kerja, kinerja guru.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Kinerja guru akan menjadi optimal jika mendapat dukungan dari berbagai komponen yang ada di sekolah, di antaranya kepala sekolah, guru, karyawan, dan iklim kerja di sekolah. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Pidarta (1995:173), bahwa yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya, antara lain: (1) kepemimpinan kepala sekolah, (2) iklim kerja di sekolah, (3) harapan-harapan, dan (4) kepercayaan personalia sekolah. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja di sekolah akan berpengaruh terhadap kinerja guru.

Kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah dianggap berhasil jika dapat meningkatkan kinerja guru melalui berbagai macam bentuk kegiatan pembinaan terhadap kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menjalankan peran dan tanggung jawabnya sebagai seorang manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan dan administrator. Kepala sekolah diharapkan mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif di sekolah, sehingga setiap guru dapat bekerja dengan maksimal.

Guru sebagai tenaga pendidik merupakan pelaku utama dalam pelaksanaan pendidikan yang selalu berhadapan langsung dengan siswa yang sangat menentukan terhadap pencapaian keberhasilan pendidikan dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam proses kegiatan belajar mengajar tidak hanya dilihat suatu proses alih ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga proses pengembangan potensi manusia.

Dalam bekerja guru harus memiliki rasa tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan itu sendiri maupun terhadap lingkungan pekerjaannya. Guru akan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi jika memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya. Disamping itu, guru dituntut memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi, berkarya kreatif dan inovatif sehingga ia merasa terlibat aktif dengan penuh tanggung jawab sebagai wujud kepuasan dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan hasil pengamatan yang diperoleh peneliti bahwa fenomena yang terjadi pada sekolah dasar di kecamatan Rimba Melintang terdapat permasalahan tentang realisasi kinerja guru yang masih rendah, hal ini dapat dilihat dari hasil nilai PKG guru bahwa rata-rata Pedagogik tahun 2015 80, tahun 2016 90, Kepribadian tahun 2015 rata-rata 75 dan tahun 2016, 80, Sosial tahun 2015 rata-rata 60 dan rata-rata sosial tahun 2016, 75 Profesional tahun 2015 rata-rata 75 dan rata-rata tahun 2016, 80. Total rata-rata Penilaian Kinerja Guru tahun 2015 72,50 dan total rata-rata Penilaian Kinerja Guru tahun 2016 81,25.

Berdasarkan gejala-gejala permasalahan kinerja guru di Kecamatan Rimba Melintang Kabupaten Rokan Hilir diatas rasanya sangat menarik untuk melakukan penelitian yang tujuannya adalah untuk mengurangi permasalahan yang terjadi di atas. Pengukuran kinerja guru dilakukan melalui beberapa faktor diantaranya adalah kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, serta kepuasan kinerja guru. Pemilihan variabel di atas untuk pengukuran kinerja guru karena melihat dari penelitian sebelumnya.

### Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru? (2) Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja guru? (3) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru? (4) Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru? (5) Apakah terdapat pengaruh komitmen Organisasi terhadap kinerja guru? (6) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru? (7) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru?

### Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini antara lain: (1) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru. (2) Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru. (3) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. (4) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. (5) Untuk menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja guru. (6) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru (7) Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kinerja guru.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoah (2013:49) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap

kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Selanjutnya menurut Stonner (1996:165) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

### **Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan menurut Thoah (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu: (1) Gaya kepemimpinan otoriter, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. (2) Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan menurut pendapat Hasibuan (2007:170) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: (1) Kepemimpinan Otoriter. Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. (2) Kepemimpinan Partisipatif. Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. (3) Kepemimpinan Delegatif. Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut:

#### **Tipe Otokratik**

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

#### **Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)**

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

### **Tipe Paternalistik**

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

### **Tipe Kharismatik**

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

### **Tipe Militeristik**

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam mengerjakan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

### **Tipe Pseudo-demokratik**

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

### **Tipe Demokratik**

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

### **Indikator Kepemimpinan**

Adapun yang menjadi indikator dari variabel kepemimpinan menurut Manulang dalam (Subhan,212) adalah sebagai berikut: (1) Menegal seluk beluk tabiat orang lain. (2) Mempunyai kecakapan dalam mengorganisasi perubahan. (3) Cepat mengambil keputusan. (4) Pandai meramalkan keadaan ekonomi pada waktu yang akan datang. (5) Mempunyai sifat terbuka. (6) Memperhatikan menghargai dan kebutuhan bawahan. (7) Kejujuran.

Menurut Bass & Avolio dalam (Suwanto dan Priansa:2011) indikator variabel kepemimpinan sebagai berikut: (1) *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawan, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pimpinan tersebut. (2) *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya. (3) *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide – ide dan gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkannya karyawannya menjadi Probel Solver dan memberikan inovasi – inovasi di bawah bimbingannya. (4) *Individualized consideration*, pimpinan harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawan.

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Mayer & Allen (1997 dalam Kreitner dan Kinicki 2008), komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dengan organisasi dan tujuannya.

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson menyatakan bahwa komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Dengan demikian, komitmen menyangkut tiga sifat: perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam organisasi, dan perasaan loyal pada organisasi. Komitmen Menurut Kreitner dan Kinicki adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain kelompok atau organisasi. Sedangkan Komitmen

Organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuan. Dari definisi Komitmen di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah tentang loyalitas karyawan di organisasi tersebut dan tidak sekedar loyalitas mereka juga ikut berpartisipasi dan merasa terikat sehingga terus bertahan di tempat kerjanya tersebut.

### **Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

#### **Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Mayer dan Allen (1991 dalam Soekidjan,2009) ada 3 dimensi yaitu Afektif; (Keinginan secara emosional untuk terikat dengan organisasi) Continuance (Kesadaran akan biaya atau keuntungan jika tidak bergabung dengan organisasi) Normative (Perasaan wajib untuk tetap tinggal di organisasi karena perasaan hutang budi).

Indikator Komitmen Organisasi menurut (Quest 1995, dalam Soekidjan,2009) diantaranya Tingginya motivasi dan meningkatkannya kinerja, Kemandirian dan Self Control, Kesetiaan terhadap organisasi, Terlibatnya anggota dalam aktifitas.

#### **Budaya Organisasi**

Robbins dan Judge (2008) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2008) budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Hofstede (1986, dalam Koesmono, 2005) menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi (Nurtjahjani dan Masreviastuti, 2007). Melalui sosialisasi ini, karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan

#### **Indikator Budaya Organisasi**

Berikut adalah indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins & Coulter dalam Ardana, dkk (2019:167) diantaranya: Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian ke hal rinci atau detil, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Keagresifan, Kemantapan / Stabilitas.

#### **Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2007) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Noe, et. al. (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting.

Di sisi lain kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, karena makin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang akan tercermin dan sikap kerja ke arah positif (Robbins dan Judge, 2009). Untuk mengukur kepuasan kerja seseorang biasanya dilihat dari besaran gaji atau upah yang diberikan, tetapi ini sebenarnya bukan satu-satunya faktor yang ada, faktor lain seperti suasana kerja, hubungan atasan dan bawahan ataupun rekan sekerjanya, pengembangan karir, pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, dan fasilitas yang ada (Ema Sukmasih dalam Riduwan, 2009).

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, tulisan ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Robbins (2009) bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Adapun dimensi yang dipergunakan mencakup Work it self (pekerjaan itu sendiri), Pay (upah), Advancement opportunity (peluang kemajuan), Supervision (pengawasan), Co-workers (rekan kerja).

### **Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja (Wibowo, 2016) yaitu sebagai berikut: (1) *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhan. (2) *Discrepancies* (perbedaan), model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang tidak akan puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan: (1) *Value*

*attainment* (pencapaian nilai), gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. (2) *Equity* (keadilan), kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya. (3) *Dispositional / genetic component* (komponen genetik). Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

### **Indikator Kepuasan Kerja**

Malayu S.P. Hasibuan (2008 : 202), menyatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.”

Berdasarkan definisi diatas, indikator kepuasan kerja adalah : menyenangi pekerjaannya, mencintai pekerjaannya, moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Nelson & Quick (2005) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervise dan rekan kerja: (1) Gaji yaitu sejumlah upah yang diterima dan tunggakt dimana hal ini bisa dianggap sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain di dalam organisasi. Karyawan memandang gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. (2) Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Kesempatan inilah yang memiliki pangaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. (3) Supervisi merupakan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahan yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan. (4) Rekan kerja merupakan tingkatan dimana rekan kerja yang pandai dan mendukung secara sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dan atasannya dan dengan pegawai lainnya baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaan. (5) Pekerjaan itu sendiri, dimana karyawan menyenangi pekerjaan dan menikmatinya.

### **Pengertian Kinerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 67) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian menurut Sulistiyani, dkk (2003 : 223) kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Malayu S.P Hasibuan (2008:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Wibowo (2016) kinerja dipandang sebagai proses hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.

### **Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Menurut Wibowo (2016) ada banyak faktor yang dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Keluarga ukuran berkaitan dengan tipe ukuran yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut: (1) Produktivitas, produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output. Ukuran produktivitas misalnya adalah output sebanyak 55 unit diproduksi oleh kelompok yang terdiri dari empat orang pekerja dalam waktu seminggu. (2) Kualitas, pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat perunit, maupun ukuran eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan. (3) Ketepatan Waktu, ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan. (4) *Cycle Time*, menunjukkan dalam jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukan. (5) Pemanfaatan Sumber Daya, merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat ditetapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang. (6) Biaya, ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar perunit. Namun, perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya perunit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

### **Indikator Kinerja**

Menurut Wibowo (2016) ada tujuh indikator kinerja sebagai berikut: (1) Tujuan, merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. (2) Standar, standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. (3) Umpan balik, antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya. (4) Alat atau sarana, alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. (5) Kompetensi, kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. (6) Motif, merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manager memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif. (7) Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu: (1) Kualitas, kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. (2) Kuantitas, kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. (3) Pelaksanaan tugas, pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. (4) Tanggung jawab, tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### **Hipotesis**

#### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Subhan, 2012).

Dari pengertian diatas kita ketahui bahwa kepemimpinan mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku untuk mencapai tujuan, serta ikut serta mempengaruhi kelompok dan budayanya. Berdasarkan kepemimpinan yang ada turut ikut serta mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan I Made Adi Suryadharma, I Gede Riana dan Desak Ketut Sintaasih (2016) memperoleh hasil terdapat pengaruh positif signifikan variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas maka Hipotesis (H1) dalam penelitian ini adalah:

H1 : Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Rimba Melintang.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Kotter dan Heskett mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi-asumsi keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi-persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok tersebut (Indrastuti, 2017).

Dengan demikian budaya organisasi turut serta mempengaruhi dan membentuk sikap dan perilaku kelompok/karyawan dalam suatu perusahaan. Penelitian yang dilakukan Catherina Melisa Taurisa dan Intan Ratnawati (2012) memperoleh hasil variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas maka Hipotesis (H2) dalam penelitian ini adalah:

H2 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Rimba Melintang.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl- Bien menyatakan komitmen Organisasi loyalitas seorang individu pada organisasi. Individu dengan komitmen organisasional tinggi mengidentifikasi dengan sangat kuat dengan organisasi dan merasa bangga mempertimbangkan dirinya sebagai anggota (Wibowo, 2016).

Dari pengertian diatas dapat kita ketahui bahwa komitmen organisasi mempengaruhi karyawan dalam mempertimbang dirinya sebagai anggota dari suatu organisasi. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas maka Hipotesis (H3) dalam penelitian ini adalah:

H3 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Rimba Melintang.

**Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja guru**

Menurut Wibowo (2016) Leadership adalah tentang mengupayakan orang dari atas sampai ke bawah dalam organisasi memperbaiki kinerjanya. Setiap orang dalam organisasi mempunyai peran kepemimpinan yang harus dijalankan. Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Hesti Eko Purwaningrum dan Frans Sudirjo (2016) memperoleh hasil variabel kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian yang dilakukan Marudut Marpaung (2014) memperoleh hasil yang berbeda yakni terhadap pengaruh negatif tidak signifikan variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka Hipotesis (H4) dalam penelitian ini adalah:

H4 : Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Rimba Melintang.

**Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja guru**

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson menyatakan bahwa komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Dengan demikian, komitmen menyangkut tiga sifat: perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam organisasi, dan perasaan loyal pada organisasi. Komitmen menurut Kreitner dan Kinicki adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terkait pada tujuan.

Dari penjelasan diatas jelas terlihat bahwa komitmen organisasi mencerminkan tingkatan keadaan individu merasakan terkait dengan tujuan dari perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Hesti Eko Purwaningrum dan Frans Sudirjo (2016 ) dan Catherina Melisa Taurisa dan Intan Ratmawatu (2012) memperoleh hasil terdapat pengaruh positif signifikan dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Berdasarkan uraian diatas maka Hipotesis (H5) dalam penelitian ini adalah:

H5 : Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Rimba Melintang.

**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru**

Robbins & Caulter dalam Ardana (2009) budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.

Dari penjelasan diatas dapat kita ketahui bahwa organisasi mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Subhan Z, Said Musnadi dan M. Sabri (2016), Ester Manik & Kamal Bustomi (2011) dan Ni Luh Mita Feriani dan Made Subudi (2015) memperoleh hasil terdapat pengaruh positif signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka Hipotesis (H6) dalam penelitian ini adalah:

H6 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Rmba Melintang

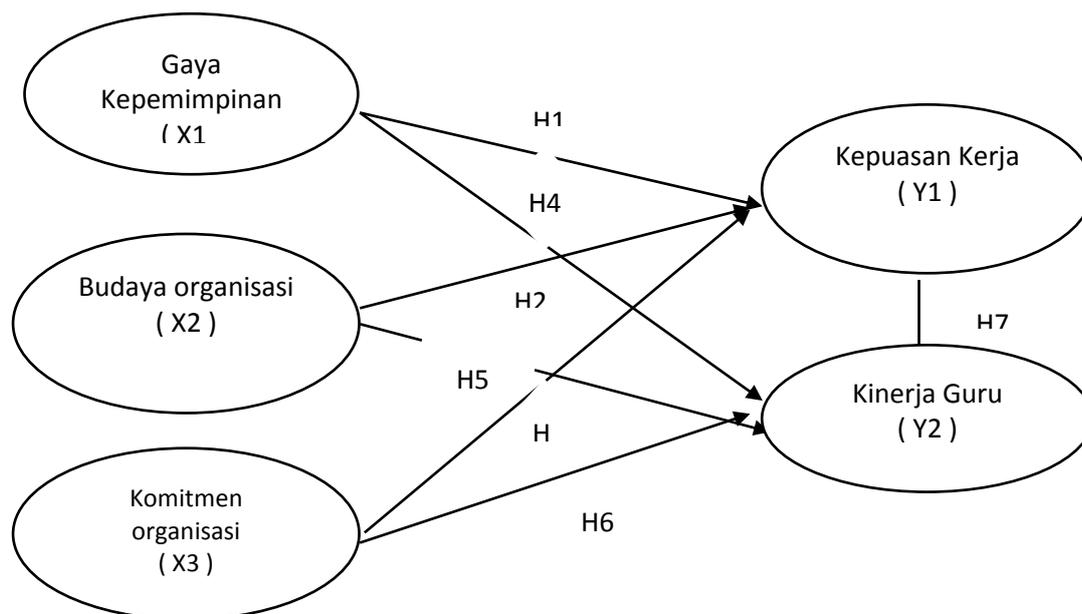
**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja guru**

Menurut Nelson & Quick (2006), kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil penelitian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah emosional yang positif dari penilaian pekerjaan yang berarti kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Ria Satyawati dan I Wayan Suartana (2014), Ida Respatiningsih dan Frans Sudirjo Gede Riana dan Desak Ketut Sintaasih (2016) memperoleh hasil kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka Hipotesis (H7) dalam penelitian ini adalah:

H7: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Kecamatan Rimba Melintang

### Kerangka Pemikiran



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

## METODE PENELITIAN

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Sekolah Dasar di Kecamatan Rimba Melintang Waktu penelitian dimulai dari bulan Desember 2017 s.d April 2018.

### Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan objek yang karakteristik hendak diuji dalam penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh guru di Kecamatan Rimba Melintang berjumlah 251 orang.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data interval, yang dinyatakan dalam angka mulai dari angka yang terkecil sampai dengan yang terbesar. Disamping itu data tersebut mempunyai jarak yang sama antara angka yang satu dengan yang lainnya dengan notasi sebagai berikut : 1 = Sangat setuju, 2 = setuju, 3 = Cukup Setuju, 4 = Tidak Setuju dan 5 = Sangat tidak setuju. Sumber datanya adalah primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarikan kepada responden.

### Defenisi Operasional Variabel

Kepemimpinan (*leadership*) adalah proses kegiatan seseorang yang memiliki seni atau kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinasi, menggerakkan individu-individu tanpa dipaksa dari pihak manapun agar dapat bekerja sama secara terus dalam upaya mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan atau dirumuskan

Robbins (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya organisasi adalah suatu system nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya.

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu.

Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi perlu dilakukan penilaian kinerja.

## Teknik Analisis Data

### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada penelitian ini berisi pembahasan karakteristik responden yang dikaitkan dengan tanggapan responden.

Menurut Sugiyono, Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”.

Untuk mempermudah dalam menganalisis data menggunakan program SPSS 19.0 Proses penelitian ini pada urutan pemberian skor menggunakan skala Likert sebagai berikut :

**Tabel 1. Pemetaan Persepsi Responden Terhadap Variabel**

Kelas Interval	Variabel Independen	Variabel Dependen
1,00 – 1,80	Sangat Kurang Baik	Sangat Kurang Tinggi
1,80 – 2,60	Kurang Baik	Kurang Tinggi
2,60 – 3,40	Cukup Baik	Cukup tinggi
3,40 – 4,20	Baik	Tinggi
4,20 – 5,00	Sangat Baik	Sangat Tinggi

### Uji Kelayakan Angket

#### Uji Validitas

Uji Validitas merupakan uji yang dilakukan untuk mengukur keakuratan instrumen penelitian atau angket. Angket dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan dari angket tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Ukuran akurasi dari angket tersebut bisa diukur dengan menggunakan koefisien korelasi. Angket yang dikatakan bagus dan valid, jika koefisien korelasinya adalah signifikan atau  $r$  hitung  $> r$  tabel. Dimana  $df = n - 2$  dengan uji 2 sisi (Ghozali 2016).

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji angket yang dilakukan dengan maksud mengukur konsistensi jawaban responden. Uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *cronbach alpha*. Batas uji *cronbach alpha* adalah  $\geq 0.70$  (Ghozali 2016).

### Analisis Persamaan Struktural

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_1$$

$$Y_2 = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3 + \beta_7 Y_1 + e_2$$

Dimana :

- $Y_1$  : Kepuasan Kerja  
 $Y_2$  : Kinerja Guru  
 $X_1$  : Gaya Kepemimpinan  
 $X_2$  : Budaya Organisasi  
 $X_3$  : Komitmen  
 $\beta_1 \dots \beta_7$  : koefisien standardized  
 $e_1, e_2$  : error term

## HASIL PENELITIAN

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Demography	Category	Frequency	(%)
Pendidikan	SLTA	41	16 %
	D2/D3	19	8 %
	S1/S2	191	76 %
	<b>Jumlah</b>	<b>251</b>	<b>100 %</b>
Masa Kerja	1 tahun – 9 tahun	67	26,69 %
	10 tahun – 19 tahun	163	64,94 %
	20 tahun – 29 tahun	16	6,37 %
	>29 tahun	5	1,99 %
	<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100 %</b>

Usia	18 – 27	17	6,77 %
	28 – 37	124	49,40 %
	38 – 47	75	29,88 %
	> 47	35	13,94 %
	Total	<b>251</b>	<b>100 %</b>
Gender	Pria	76	30,28 %
	Wanita	175	69,72 %
	Total	<b>251</b>	<b>100 %</b>
Sertifikasi	Telah Sertifikasi	77	30,68 %
	Belum Sertifikasi	174	69,32 %
	Total	<b>251</b>	<b>100 %</b>

Berdasarkan Tabel di atas bahwa responden dengan karakteristik berdasarkan Pendidikan Terakhir lebih di dominasi oleh tenaga pendidik/guru dengan latar belakang pendidikan S1/S2 yaitu berjumlah 191 orang atau 76 % sedangkan tenaga pendidik lulusan D2/D3 berjumlah 19 orang atau 8% dan pendidikan SLTA berjumlah 41 orang atau 16 %.

Berdasarkan responden dengan karakteristik berdasarkan Masa Kerja lebih di dominasi oleh tenaga pendidik/guru dengan Masa Kerja 10-19 Tahun yaitu berjumlah 163 orang atau 64,94 %, sedangkan tenaga pendidik/guru dengan Masa Kerja 1-9 Tahun berjumlah 67 orang atau 26,69 % Masa Kerja 20-29 Tahun berjumlah 16 orang atau 6,37 % dan masa kerja >29 tahun berjumlah 5 orang atau 1,99 %. Disamping itu juga masa kerja yang lama memiliki hubungan negatif dengan tingkat kemangkiran dan kemungkinan pegawai untuk keluar.

Karakteristik responden berdasarkan usia tenaga pendidik/guru SD Se-kecamatan Rimba Melintang lebih banyak di dominasi Usia 28-37 Tahun yaitu sebanyak 124 tenaga pendidik/guru sekitar 49,40 %, sedangkan usia 38-47 Tahun sebanyak 75 orang sekitar 29,88 %, diikuti usia > 47 Tahun 35 tenaga pendidik atau sekitar 13,94 % dan usia 18-27 Tahun sebanyak 17 orang atau 6,77 %. Secara kematangan usia sebagai pendidik di SD Se-kecamatan Rimba Melintang secara rata-rata sangat layak sebagai pendidik/guru.

Berdasarkan responden dengan karakteristik berdasarkan jenis kelamin lebih di dominasi oleh tenaga pendidik/guru Wanita yaitu berjumlah 175 orang atau 69,72 %, sedangkan tenaga pendidik/guru Laki-laki berjumlah 76 orang atau 30,28 %.

Sedangkan responden dengan karakteristik berdasarkan Sertifikasi lebih di dominasi oleh tenaga pendidik/guru yang belum sertifikasi yaitu berjumlah 174 orang atau 69,32 %, sedangkan tenaga pendidik/guru yang sudah sertifikasi berjumlah 77 orang atau 30,68 %.

## Analisa Hipotesis

### Uji Validitas

Guna mengetahui sebuah data Valid maka data tersebut terlebih dahulu untuk diolah melalui sebuah uji dengan menggunakan program. Melalui uji validitas dengan program SPSS

Hasil olahan tabel di atas dapat diketahui bahwa untuk setiap butir variabel semuanya valid, karena korelasi butir  $r$  hitung > (lebih besar) dari  $r$  tabel, atau  $> 0,30$  sehingga semua indikator dapat di ikut sertakan dalam penelitian.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator yang dapat digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel. Maksud dapat dipercaya atau handal adalah konsistensi hasil pengukuran jika dilakukan pengukuran kembali terhadap obyek yang sama. Reliabilitas suatu indikator dapat dilihat dari nilai cronbach's alpha ( $\alpha$ ). Jika nilai cronbach's alpha ( $\alpha$ ) lebih besar  $\geq 0,60$  maka indikator di nilai reliabel, sedangkan apabila nilai cronbach's alpha ( $\alpha$ ) lebih kecil  $\leq 0,60$  maka indikator dinilai tidak reliabel. Secara keseluruhan hasil uji dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3. Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0.850	Reliabel
Budaya Organisasi	0.940	Reliabel
Komitmen	0.846	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.885	Reliabel
Kinerja Guru	0.920	Reliabel

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa setiap variabel memiliki nilai masing-masing cronbach's alpa( $\alpha$ ) di atas 0,60. Kesimpulannya bahwa indikator-indikator yang terkait dengan variabel penelitian dinyatakan reliabel. Uji reliabilitas ini memberikan indikasi bahwa kehandalan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur untuk tiap variabel termasuk pada kategori berkorelasi tinggi dan terima.

### Uji Kelayakan Model

Langkah yang harus dilakukan sebelum menilai kelayakan dari model struktural adalah menilai apakah data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Menilai goodness of-fit menjadi tujuan utama SEM untuk mengetahui sampai seberapa jauh model yang dihipotesiskan "fit" atau cocok dengan sampel data (Ghozali, 2014). Hasil goodness of-fit ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 4. Goodness of Fit Result**

Goodness of Fit Index	Cut-off*	Results	Conclusion
Chi-Square		613.094	
Probability	$\geq 0.05$	0.000	Marginal
GFI	$\geq 0.90$	0.859	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.815	Marginal
TLI	$\geq 0.90$	0.907	Fit
CFI	$\geq 0.90$	0.923	Fit
NFI	$\geq 0.90$	0.867	Marginal
IFI	$\geq 0.90$	0.924	Fit
RMSEA	0.05 - 0.08	0.068	Fit

\* Sumber: (Hair et al., 1998)

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa model penelitian telah mendekati sebagai model fit. Hal ini ditunjukkan pada nilai TLI (0.907), CFI (0.923), IFI (0.924) dan RSMEA (0.068) yang modelnya sudah mencapai kriteria fit sedangkan Probability (0.000), GFI (0.859), AGFI (0.815) dan NFI (0.867) yang hampir mendekati atau marginal. Artinya melalui pengujian ini model dapat dikatakan cocok dan dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

### Uji Hipotesis Analisis Jalur (*Path Analisis*) dengan *Analysis of Moment Structure (AMOS)*

**Tabel 5. Hasil Uji**

Hipotesis	Exogenous Variable	Endogenous Variable	Standardized Coefficient	Critical Ratio	p-value	Conclusion
H <sub>1</sub>	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	KepuasanKerja (Y <sub>1</sub> )	0.072	0.846	0.398	TidakSignifikan
H <sub>2</sub>	Budaya (X <sub>2</sub> )	KepuasanKerja (Y <sub>1</sub> )	0.813	4.634	0.000	Signifikan
H <sub>3</sub>	Komitmen (X <sub>3</sub> )	KepuasanKerja (Y <sub>1</sub> )	0.037	0.271	0.786	TidakSignifikan
H <sub>4</sub>	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Kinerja (Y <sub>2</sub> )	-0.021	-0.102	0.919	Tidak Signifikan
H <sub>5</sub>	Budaya (X <sub>2</sub> )	Kinerja (Y <sub>2</sub> )	0.475	1.433	0.152	Signifikan
H <sub>6</sub>	Komitmen(X <sub>3</sub> )	Kinerja (Y <sub>2</sub> )	0.092	0.704	0.481	TidakSignifikan
H <sub>7</sub>	KepuasanKerja (Y <sub>1</sub> )	Kinerja (Y <sub>2</sub> )	-0.359	-1.499	0.134	Tidak Signifikan

### Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil uji dengan Structural Equation Modelling (SEM) AMOS terbukti bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), Komitmen (X<sub>3</sub>), semua memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) dan Kinerja Guru (X<sub>2</sub>). Termasuk pengaruh Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Guru (Y<sub>2</sub>). Hasil analisa pengaruh masing-masing variabel independent ke variabel dependent sebagai berikut:

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen terhadap Kepuasan dan Kinerja Guru SD di Kecamatan Rimba Melintang Kabupaten Rokan Hilir (Arifin, Harry P. Panjaitan, dan Teddy Chandra)

Berdasarkan pengujian di peroleh hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Hasil ini kurang sesuai dengan hasil penelitian Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah (2006) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang) dan Koesmono T.H (2007) Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variable Budaya Organisasi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kepuasan kerja Hal ini sesuai penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012). menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan komitmen.

#### **Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian di peroleh hasil bahwa variable komitmen tidak pengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Hal ini juga bertentangan dengan hasil penelitian Tania dan Susanto (2013) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru**

Berdasarkan pengujian di peroleh hasil bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutikno (2014) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru/karyawan dan bertentangan dengan hasil penelitian Hary Susanto (2012) melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru di SMK dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dan penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan Kinerja Guru. Berdasarkan hasil dari penelitian ini juga bahwa di SD Se-kecamatan Rimba Melintang gaya kepemimpinan tidak begitu mempengaruhi kinerja tenaga pendidik/guru.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru**

Berdasarkan pengujian di peroleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Tetapi bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suwati (2012) bahwa budaya organisasi tidak signifikan/bukanlah merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru/karyawan.

#### **Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Guru**

Hasil pengujian dengan menggunakan AMOS di peroleh hasil Komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik/guru. Jadi makna dari pengujian tersebut semakin baik Komitmen maka akan semakin berpengaruh baik/positif terhadap kinerja tenaga pendidik/guru di SD Se-kecamatan Rimba Melintang namun belum tentu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru. Hal ini sesuai hasil penelitian Menurut Sidanti (2015) menyatakan bahwa komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian dari Harrison dan Hubard (1998) menyatakan bahwa komitmen mempengaruhi *outcomes* (keberhasilan) suatu organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasi.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru**

Berdasarkan pengujian di peroleh hasil bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suwati (2012) bahwa Kepuasan tidak signifikan/bukanlah merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru/karyawan. Dan bertentangan dengan hasil penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan Kinerja Guru.

#### **PENUTUP**

Berdasarkan uraian dan analisis data, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Sedangkan Budaya Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, ini berarti perubahan-perubahan yang terjadi pada kepuasan kerja banyak dipengaruhi oleh budaya organisasi. Kalau mau memperbaiki kepuasan kerja guru maka perlu ditingkatkan budaya organisasi. Sedangkan variable komitmen berpengaruh tetapi tidak signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja guru.

Sementara gaya kepemimpinan dan komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka saran yang disampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Disarankan kepada sekolah untuk mengadakan seminar tentang gaya kepemimpinan untuk kepala sekolah yang diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru. (2) Kinerja Guru harus ditekankan pada kinerja profesional, dan ini memungkinkan karena dengan kinerja yang baik maka hasil yang diperoleh juga akan baik sesuai dengan yang diinginkan.

Meskipun penelitian ini telah dilakukan dengan sebaik-baiknya, namun terdapat keterbatasan yang tidak dapat dihindari. Keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian ini adalah subjek penelitian masih terbatas pada guru/tenaga pendidik dan kepala sekolah tanpa mengikutsertakan tenaga administrasi lainnya sehingga kurang menggambarkan kondisi yang sebenarnya dari variabel-variabel dalam penelitian. Oleh karena itu, untuk penelitian mendatang sebaiknya mengarahkan pada subjek penelitian yang lebih luas dengan mengikutsertakan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan yang agar hasilnya lebih baik.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Ace Suryadidan H.A.R. Tilaar. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*. Bandung: PT RemajaRosdakarya
- Bedjo Siswanto. 1997. *Manajemen Tenaga Kerja*. Jakarta: Tarsito
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1999. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Duwi Priyatno. 2012. *Belajar Cepat Olah Data Statistik dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi
- E. Mulyasa. 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Hadari Nawawi. 1993. *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: UGM Press
- \_\_\_\_\_. 2004. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Jogjakarta: PT. Gaja Mada University Press
- \_\_\_\_\_. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: GadjahMada University Press
- Ibrahim Bafadal. 2006. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: PT. Bumi Askara
- Jamil Suprihatiningrum. 2009. *Guru Professional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Kartini Kartono. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. RemajaRosdakarya
- Martinis Yamin. 2010. *Perencanaan Peningkatan Kinerja*. Jakarta: LAN-RI
- Miftah Thoha. 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Morisan. 2008. *Manajemen Public Relations, Strategi Menjadi Humas Profesional*. Jakarta: KencanaPranada Media Group Cet1
- Muhammad Rifa'i. 1997. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya
- Nana Sudjanadan Ibrahim. 2010. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Algensindo Offset
- Nana Syaodih Sukmadinata. 2005. *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nurkolis. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo
- Nyoto. 2015. *Metodologi Penelitian Teori dan Aplikasi*, Pekanbaru UR Press Pekanbaru
- Robbins. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo
- Rosady Ruslan. 2005. *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi, Konsepsi dan Aplikasi*, Edisi Revisi. Jakarta :PT. Raja Grafindo Persada
- Sagala, Syaiful. 2011. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta
- Soekarto Indrafachrudi. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Soewadji Lazaruth. 1994. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius
- Suharsismi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- \_\_\_\_\_. 2000. *Prosedur Penelitian Ilmiah*. Bandung: Rosdakarya
- Sutrisno Hardi. 2002. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset
- Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali
- Veithzal Rivai. 2002. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- \_\_\_\_\_. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Jakarta: Alfabeta
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Alfabeta
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta
- Yandianto. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. M2S. Bandung