JIMT: Jurnal Ilmu Manajemen Terapan
E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246
DINASTI REVIEW
https://dinastirev.org/JIMT dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jimt.v8i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: Tanggal Bulan Tahun | **Revised:** Tanggal Bulan Tahun | **Accepted:** Tanggal Bulan Tahun

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja di Sekolah Alam Insan Mulia

Linda Astutik[1], Djawoto[2]
[1]Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, linda.astutik@saim.sch.id
[2]Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, djawoto_elearning@stiesia.ac.id

Corresponding Author: linda.astutik@saim.sch.id[1]

Abstract: *This study analyzes the impact of leadership style and organizational culture on teachers' performance, with job satisfaction as a mediating variable, at Sekolah Alam Insan Mulia (SAIM) Surabaya. A quantitative research design with an explanatory approach was employed, utilizing saturated sampling to select respondents. This approach yielded a sample of 166 teachers. Data were collected using questionnaires and analyzed with Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to examine both direct and indirect effects among variables.*
The findings indicate that leadership style and organizational culture exert a positive and significant impact on teachers' job satisfaction. However, they do not directly affect teachers' performance. Instead, job satisfaction has a positive and significant influence on performance and mediates the relationship between leadership style, organizational culture, and performance. These results suggest that improvements in teacher performance at SAIM are primarily achieved through job satisfaction as the mechanism linking leadership and organizational culture to performance.
The implications underscore the importance of strengthening not only leadership style and organizational culture but also efforts to foster high job satisfaction. Therefore, SAIM's management should maintain communicative, inspirational, and supportive leadership, along with a collaborative, open, and value-aligned organizational culture, to create a work environment that enhances both satisfaction and performance.

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

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Sekolah Alam Insan Mulia (SAIM) Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori. Populasi penelitian terdiri atas 166 guru SAIM sebagai responden melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Namun, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru. Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru di SAIM lebih banyak berlangsung melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme yang menghubungkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja guru.
Implikasi penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru perlu diarahkan tidak hanya pada penguatan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, tetapi juga pada upaya menciptakan kepuasan kerja yang tinggi. Oleh karena itu, manajemen SAIM perlu mempertahankan kepemimpinan yang komunikatif, inspiratif, dan suportif serta budaya organisasi yang kolaboratif, terbuka, dan selaras dengan nilai-nilai sekolah untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan dan kinerja guru.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja guru

PENDAHULUAN

Kinerja guru merupakan salah satu penentu utama kualitas proses dan hasil pendidikan. Kinerja tersebut tidak hanya tercermin dalam kemampuan menyampaikan materi, tetapi juga dalam perencanaan pembelajaran, kedisiplinan, tanggung jawab profesional, inovasi, kerja sama, dan kontribusi terhadap pengembangan sekolah. Perubahan teknologi, karakteristik peserta didik, serta tuntutan pembelajaran yang semakin kompleks menempatkan guru pada situasi kerja yang membutuhkan kemampuan adaptasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru tidak cukup dilakukan melalui pengembangan kompetensi individual, tetapi juga memerlukan pengelolaan lingkungan organisasi yang mampu mendukung pelaksanaan tugas profesional mereka (Habibi, 2022; Usman, Irwanto, Zainiyati, & Suryani, 2023).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja guru dipengaruhi oleh interaksi antara faktor organisasi dan faktor psikologis. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua faktor organisasi yang membentuk lingkungan kerja, sedangkan kepuasan kerja merepresentasikan respons psikologis guru terhadap pekerjaan dan organisasinya. Hubungan antarfaktor tersebut menjadi penting karena kebijakan atau praktik organisasi tidak selalu meningkatkan kinerja secara langsung. Pengaruhnya dapat berlangsung melalui terbentuknya sikap positif, kenyamanan, motivasi, dan kepuasan guru dalam melaksanakan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan menentukan bagaimana visi sekolah diterjemahkan menjadi arahan, dukungan, dan perilaku kerja. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional relevan karena menekankan keteladanan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap kebutuhan individu (Bass & Avolio, 1994). Pemimpin sekolah yang komunikatif, suportif, dan terbuka terhadap gagasan guru dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen, motivasi, dan kinerja guru (Karanika-Murray, Duncan, Pontes, & Griffiths, 2015; Saleem, Aslam, Yin, & Rao, 2020; Setyaningsih & Sunaryo, 2021). Meskipun demikian, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu berlangsung secara langsung karena respons guru terhadap kepemimpinan dipengaruhi oleh pengalaman psikologis mereka di tempat kerja.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi berperan sebagai sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya sekolah yang

menekankan keterbukaan, kerja sama, konsistensi, tanggung jawab, dan penghargaan dapat membentuk rasa memiliki serta memperkuat keterikatan guru terhadap sekolah. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi berkembang dari pengalaman bersama dalam menyelesaikan persoalan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Dalam konteks sekolah, budaya yang kuat bukan hanya menjadi identitas kelembagaan, tetapi juga menciptakan pedoman perilaku bagi guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Budaya organisasi yang kolaboratif diketahui berhubungan dengan kepuasan dan kinerja anggota organisasi, meskipun kekuatan serta jalur pengaruhnya dapat berbeda menurut konteks kelembagaan (Abawa & Obse, 2024; Aggarwal, 2024; Burhanuddin, 2019).

Kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi memengaruhi kinerja guru. Berdasarkan teori dua faktor Herzberg, kepuasan kerja terbentuk melalui faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang, serta faktor pemeliharaan, seperti hubungan interpersonal, kebijakan organisasi, dan kondisi kerja (Herzberg, B. Mausner, B.B. Snyderman, 1959). Guru yang memperoleh dukungan pimpinan, merasa dihargai, memiliki hubungan kerja yang baik, dan bekerja dalam lingkungan yang sesuai dengan nilai profesionalnya cenderung menunjukkan keterlibatan serta komitmen yang lebih tinggi. Dengan demikian, kepemimpinan dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja ketika keduanya terlebih dahulu mampu menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan.

Penelitian terdahulu belum menunjukkan pola hubungan yang sepenuhnya konsisten. Beberapa penelitian menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja guru (Harahap, Maulana, & Yahya, 2023; Rizkie & Suriansyah, 2022). Penelitian lain memperlihatkan bahwa kontribusi kedua faktor tersebut terhadap kinerja lebih kuat ketika melibatkan variabel psikologis atau sikap kerja sebagai mediator (Abawa & Obse, 2024; Widjajani, Khotimah, Suyitno, & Jatmoko, 2022). Ketidakkonsistenan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja tidak cukup dijelaskan melalui pengujian pengaruh langsung. Diperlukan pengujian terhadap kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi agar proses perubahan faktor organisasi menjadi perilaku dan kinerja individual dapat dipahami secara lebih utuh.

Persoalan tersebut relevan dikaji di Sekolah Alam Insan Mulia (SAIM) Surabaya, sebuah lembaga pendidikan berbasis nilai yang mengintegrasikan aspek akademik, pembentukan karakter, kesadaran lingkungan, serta pembelajaran berbasis pengalaman. Pendekatan *joyful learning* dan *experiential learning* menempatkan guru sebagai fasilitator yang dituntut kreatif, adaptif, dan mampu membangun pengalaman belajar bermakna. Di sisi organisasi, SAIM mengembangkan nilai kebersamaan, tanggung jawab, kemandirian, kolaborasi, dan keterbukaan. Namun, pertumbuhan jumlah pendidik dan meningkatnya kompleksitas program pembelajaran menghadirkan tantangan dalam menjaga konsistensi budaya kerja, efektivitas komunikasi, kepuasan kerja, dan kualitas kinerja guru.

Data evaluasi internal SAIM pada observasi kedua semester genap tahun ajaran 2024/2025 menunjukkan bahwa 21,7% guru memperoleh predikat A, 70,5% memperoleh predikat B, dan 7,8% memperoleh predikat C (HRD SAIM, 2025). Dominasi kategori B menunjukkan bahwa kinerja guru secara umum telah berada pada tingkat baik, tetapi masih tersedia ruang peningkatan menuju kategori optimal. Survei pendahuluan terhadap 30 guru juga memperlihatkan persepsi positif terhadap kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Kondisi ini menghadirkan persoalan empiris yang menarik: kepemimpinan dan budaya organisasi telah dipersepsikan baik, tetapi capaian kinerja guru belum seluruhnya berada pada kategori tertinggi. Hal tersebut mengindikasikan kemungkinan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi tidak otomatis menghasilkan kinerja, melainkan perlu diterjemahkan terlebih dahulu menjadi kepuasan kerja.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi penuh dalam hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja guru

pada sekolah berbasis nilai dan pembelajaran alam. Berbeda dari penelitian yang hanya menguji hubungan langsung antarvariabel, penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai proses psikologis yang menghubungkan kondisi organisasi dengan perilaku kerja guru. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru, menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru, serta menguji peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan tersebut. Hasil penelitian diharapkan memperkuat penjelasan teoretis mengenai mekanisme peningkatan kinerja guru sekaligus memberikan dasar empiris bagi pengembangan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di SAIM dan lembaga pendidikan dengan karakteristik serupa.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain survei potong lintang untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Penelitian dilaksanakan di Sekolah Alam Insan Mulia (SAIM) Surabaya. Populasi awal berjumlah 178 guru. Responden ditetapkan berdasarkan kriteria telah bekerja sekurang-kurangnya dua tahun, sedangkan guru magang dan guru dengan masa kerja kurang dari dua tahun tidak dilibatkan. Berdasarkan kriteria tersebut, 166 guru memenuhi persyaratan dan seluruhnya dijadikan responden menggunakan teknik sampling jenuh.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen terdiri atas 32 pernyataan yang mengukur empat konstruk. Gaya kepemimpinan diukur melalui pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual berdasarkan Bass dan Avolio (1994). Budaya organisasi mencakup nilai dan norma bersama, konsistensi perilaku, kerja sama, dan keterbukaan komunikasi berdasarkan Schein (2010). Kepuasan kerja meliputi pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap pimpinan, hubungan dengan rekan kerja, dan kondisi kerja berdasarkan Herzberg *et al.* (1959). Kinerja guru diukur melalui kualitas pembelajaran, kedisiplinan, tanggung jawab profesional, serta kerja sama dan partisipasi berdasarkan Campbell (1990). Setiap konstruk diukur menggunakan delapan pernyataan.

Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4. Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan menilai *outer loading*, *average variance extracted* (AVE), validitas diskriminan, Cronbach's alpha, dan *composite reliability*. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE ≥0,50 serta memenuhi reliabilitas apabila Cronbach's alpha dan *composite reliability* ≥0,70. Model struktural dievaluasi melalui koefisien jalur, R^2, dan Q^2. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan kriteria *t-statistic* >1,96 dan *p-value* <0,05. Peran mediasi kepuasan kerja ditentukan berdasarkan signifikansi pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian melibatkan 166 guru Sekolah Alam Insan Mulia Surabaya. Responden didominasi perempuan sebanyak 118 orang (71,08%), berusia 25–30 tahun sebanyak 72 orang (43,37%), berpendidikan S1 sebanyak 151 orang (90,96%), dan memiliki masa kerja 2–5 tahun sebanyak 107 orang (64,46%).

Statistik Deskriptif

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel memperoleh nilai rata-rata yang tinggi. Kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,434, diikuti kinerja guru sebesar 4,422, budaya organisasi sebesar 4,273, dan gaya kepemimpinan sebesar 4,214. Hasil

tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap seluruh konstruk penelitian.

Tabel 1. Statistik deskriptif variable

Variabel	Mean	Standar deviasi	Kategori
Gaya kepemimpinan	4,214	0,548	Sangat tinggi
Budaya organisasi	4,273	0,545	Sangat tinggi
Kepuasan kerja	4,434	0,522	Sangat tinggi
Kinerja guru	4,422	0,507	Sangat tinggi

Evaluasi Model Pengukuran

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki *outer loading* di atas 0,70. Dua indikator, yaitu GK1 dan KG8, masing-masing memiliki *outer loading* sebesar 0,551 dan 0,672. Keduanya dipertahankan karena nilainya masih berada di atas 0,50, memiliki relevansi teoretis, dan tidak menyebabkan nilai AVE konstruk berada di bawah batas penerimaan.

Seluruh konstruk memperoleh nilai AVE di atas 0,50, Cronbach's alpha di atas 0,70, dan *composite reliability* di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas internal.

Tabel 2. Validitas konvergen dan reliabilitas konstruk

Konstruk	Rentang *outer loading*	AVE	Cronbach's alpha	*Composite reliability*
Gaya kepemimpinan	0,551–0,873	0,627	0,908	0,930
Budaya organisasi	0,756–0,898	0,692	0,936	0,947
Kepuasan kerja	0,713–0,901	0,636	0,912	0,933
Kinerja guru	0,672–0,846	0,647	0,921	0,936

Pengujian kriteria Fornell–Larcker menunjukkan bahwa sebagian besar konstruk memiliki akar kuadrat AVE yang lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain. Namun, korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja guru sebesar 0,849 lebih tinggi daripada akar kuadrat AVE kepuasan kerja sebesar 0,797 dan kinerja guru sebesar 0,804. Hasil ini menunjukkan adanya kedekatan empiris antara kedua konstruk yang perlu diperhatikan dalam interpretasi model.

Evaluasi Model Struktural

Nilai R^2 kepuasan kerja sebesar 0,696 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mampu menjelaskan 69,6% variasi kepuasan kerja. Sementara itu, nilai R^2 kinerja guru sebesar 0,723 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 72,3% variasi kinerja guru. Nilai *adjusted* R^2 masing-masing sebesar 0,692 dan 0,718 menunjukkan bahwa kedua model endogen memiliki kemampuan penjelasan yang kuat.

Tabel 3. Koefisien determinasi

Variabel endogen	R^2	*Adjusted* R^2	Keterangan
Kepuasan kerja	0,696	0,692	Kuat
Kinerja guru	0,723	0,718	Kuat

Pengujian Hipotesis

Hasil *bootstrapping* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0{,}303$; $t = 3{,}129$; $p = 0{,}002$), sehingga H1 diterima.

Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,584; t = 6,543; p < 0,001), sehingga H2 diterima.

Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru (β = 0,002; t = 0,025; p = 0,980), sehingga H3 ditolak. Budaya organisasi juga tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru (β = 0,078; t = 0,645; p = 0,519), sehingga H4 ditolak. Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (β = 0,784; t = 6,342; p < 0,001), sehingga H5 diterima.

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja (β = 0,237; t = 2,415; p = 0,016), sehingga H6 diterima. Budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja (β = 0,458; t = 6,273; p < 0,001), sehingga H7 diterima.

Tabel 4. Hasil pengujian hipotesis

Hipotesis	Hubungan antarvariabel	β	*t-statistic*	*p-value*	Keputusan
H1	Gaya kepemimpinan → kepuasan kerja	0,303	3,129	0,002	Diterima
H2	Budaya organisasi → kepuasan kerja	0,584	6,543	<0,001	Diterima
H3	Gaya kepemimpinan → kinerja guru	0,002	0,025	0,980	Ditolak
H4	Budaya organisasi → kinerja guru	0,078	0,645	0,519	Ditolak
H5	Kepuasan kerja → kinerja guru	0,784	6,342	<0,001	Diterima
H6	Gaya kepemimpinan → kepuasan kerja → kinerja guru	0,237	2,415	0,016	Diterima
H7	Budaya organisasi → kepuasan kerja → kinerja guru	0,458	6,273	<0,001	Diterima

Secara keseluruhan, lima dari tujuh hipotesis penelitian diterima. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru, tetapi keduanya berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menunjukkan pola mediasi penuh (*indirect-only mediation*) dalam hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja guru.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberikan keteladanan, menyampaikan visi secara inspiratif, mendorong kreativitas, dan memperhatikan kebutuhan individual dapat membentuk pengalaman kerja yang positif. Dalam konteks SAIM, kemampuan pemimpin menyampaikan visi sekolah dan mendorong inovasi merupakan aspek yang dinilai paling tinggi. Guru yang memperoleh arahan, dukungan, dan kesempatan berkembang cenderung merasa lebih dihargai serta puas terhadap pekerjaannya.

Temuan tersebut mendukung teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio (Schein, 2010). Pengaruh ideal membangun kepercayaan terhadap pemimpin, motivasi inspiratif memperkuat semangat kerja, stimulasi intelektual mendorong kreativitas, sedangkan pertimbangan individual membuat guru merasa diperhatikan. Hasil ini juga sejalan dengan Saleem *et al.* (2020) dan Hashim et al. (2023), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Dengan demikian, kepemimpinan di lembaga pendidikan tidak cukup hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga perlu memenuhi kebutuhan profesional dan psikologis guru.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Koefisien pengaruh budaya organisasi lebih besar daripada gaya kepemimpinan, yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja guru lebih kuat dipengaruhi oleh nilai dan praktik organisasi yang dijalankan secara kolektif. Budaya kerja yang menekankan kolaborasi, kebersamaan,

keterbukaan, dan keselarasan nilai dapat menciptakan kenyamanan serta rasa memiliki terhadap sekolah. Temuan deskriptif yang menempatkan kerja sama antarguru sebagai aspek budaya paling tinggi memperkuat penjelasan tersebut.

Hasil ini mendukung pandangan Schein (2010) bahwa budaya organisasi menjadi sistem makna bersama yang mengarahkan cara anggota organisasi berpikir dan bertindak. Nilai inovasi, moralitas, kolaborasi, dan kebermaknaan yang dikembangkan SAIM tidak hanya menjadi identitas kelembagaan, tetapi juga membentuk pengalaman kerja guru. Ketika nilai tersebut diwujudkan secara konsisten dalam hubungan dan praktik kerja, guru akan lebih mudah merasakan kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai organisasi. Temuan ini sejalan dengan Abawa dan Obse (2024) serta Aggarwal (2024), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi terhadap kepuasan dan hasil kerja anggota organisasi.

Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Berbeda dari dugaan awal, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru. Hasil ini tidak berarti bahwa kepemimpinan tidak penting, tetapi menunjukkan bahwa kepemimpinan belum secara otomatis menghasilkan perubahan kinerja. Keteladanan, visi, dukungan, dan dorongan inovasi dari pemimpin perlu terlebih dahulu diterjemahkan menjadi pengalaman kerja yang positif. Temuan ini menjelaskan mengapa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, tetapi pengaruh langsungnya terhadap kinerja sangat kecil.

Budaya organisasi juga tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru. Budaya yang kolaboratif dan berbasis nilai telah menciptakan lingkungan kerja positif, tetapi belum secara langsung menentukan kualitas pembelajaran, kedisiplinan, tanggung jawab profesional, serta partisipasi guru. Kinerja merupakan perilaku yang lebih dekat dengan kompetensi, motivasi, dan kondisi psikologis individu sebagaimana dijelaskan dalam teori kinerja Campbell (1990). Karena itu, keberadaan nilai dan norma organisasi belum cukup apabila nilai tersebut belum dirasakan sebagai sumber kenyamanan, penghargaan, dan kepuasan kerja.

Tidak signifikannya kedua pengaruh langsung juga dapat berkaitan dengan karakteristik data yang relatif homogen. Nilai rata-rata gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja guru sama-sama berada pada kategori sangat tinggi. Variasi jawaban yang terbatas dapat mengurangi kemampuan model dalam membedakan pengaruh langsung antarkonstruk. Selain itu, kinerja diukur berdasarkan penilaian diri guru sehingga respons dapat cenderung positif. Oleh karena itu, temuan ini perlu dimaknai sebagai pola hubungan dalam konteks SAIM, bukan sebagai bukti bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi tidak memiliki hubungan dengan kinerja guru secara umum.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru serta menjadi prediktor langsung paling kuat dalam model. Guru yang merasa pekerjaannya bermakna, memperoleh dukungan pimpinan, memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, dan bekerja dalam kondisi yang nyaman cenderung menunjukkan kedisiplinan, tanggung jawab, kolaborasi, dan kualitas pembelajaran yang lebih baik. Dalam konteks SAIM, kepuasan kerja menjadi penting karena guru dituntut berperan tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai fasilitator, pendamping, dan pengembang pengalaman belajar.

Temuan tersebut mendukung teori dua faktor Herzberg. Faktor motivator seperti kebermaknaan, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang dapat memperkuat dorongan intrinsik guru. Sementara itu, hubungan interpersonal, dukungan pimpinan, fasilitas, dan kondisi kerja sebagai faktor pemeliharaan dapat mengurangi ketidakpuasan (Bassett-Jones & Lloyd, 2005; Herzberg et al., 1959). Ketika kedua kelompok kebutuhan tersebut terpenuhi,

guru mempunyai energi psikologis untuk mengaktualisasikan kompetensinya dalam perilaku kerja. Hasil ini juga sejalan dengan Widjajani et al. (2022), yang menemukan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam peningkatan kinerja guru.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memediasi secara penuh hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja guru. Pola ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berkontribusi terhadap kinerja apabila perilaku pemimpin mampu membuat guru merasa didukung, dihargai, dan memperoleh ruang untuk berkembang. Dengan kata lain, guru tidak meningkatkan kinerja hanya karena menerima arahan dari pemimpin, tetapi karena kepemimpinan tersebut membentuk pengalaman kerja yang memuaskan. Temuan ini sejalan dengan Alghamdi (2023), yang menegaskan pentingnya dukungan emosional dan profesional pemimpin dalam membentuk kepuasan kerja di lingkungan pendidikan.

Kepuasan kerja juga memediasi secara penuh hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru. Budaya kolaboratif, komunikasi terbuka, keselarasan nilai, dan rasa memiliki baru memberikan dampak terhadap kinerja ketika budaya tersebut dirasakan sebagai sumber kepuasan. Hasil ini mendukung temuan Abawa dan Obse (2024) bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme yang menjembatani budaya organisasi dengan kinerja. Pada SAIM, jalur mediasi budaya organisasi memiliki koefisien lebih besar daripada jalur mediasi kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa praktik budaya bersama berpotensi lebih kuat membentuk kepuasan dan kinerja guru dibandingkan pengaruh seorang pemimpin secara individual.

Kontribusi dan Implikasi Penelitian

Secara teoretis, penelitian ini memperjelas bahwa hubungan antara faktor organisasi dan kinerja guru tidak selalu bersifat langsung. Kepemimpinan dan budaya organisasi berfungsi sebagai kondisi organisasional yang membentuk kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang lebih dekat dengan munculnya perilaku kinerja. Temuan tersebut mengintegrasikan teori kepemimpinan transformasional, teori budaya organisasi Schein, teori dua faktor Herzberg, dan teori kinerja Campbell dalam konteks sekolah berbasis nilai.

Secara praktis, peningkatan kinerja guru di SAIM perlu diarahkan pada penciptaan pengalaman kerja yang memuaskan. Pimpinan sekolah perlu memperkuat komunikasi dua arah, dukungan personal, penghargaan atas kontribusi, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, dan kesempatan pengembangan profesional. Budaya organisasi juga perlu diwujudkan melalui kerja sama nyata, keamanan dalam menyampaikan pendapat, konsistensi penerapan nilai, serta dukungan terhadap inovasi pembelajaran. Dengan demikian, kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berhenti sebagai struktur dan nilai formal, tetapi benar-benar dirasakan guru sebagai kondisi yang meningkatkan kepuasan dan mendorong kinerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Alam Insan Mulia Surabaya. Namun, kedua variabel tersebut tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja guru. Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru serta memediasi secara penuh hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja guru. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru tidak berlangsung secara otomatis melalui praktik kepemimpinan atau penguatan budaya organisasi, tetapi melalui terbentuknya pengalaman kerja yang memuaskan.

Secara praktis, SAIM perlu memperkuat kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, suportif, dan berorientasi pada pengembangan guru. Nilai organisasi juga perlu diwujudkan melalui kerja sama, keterbukaan komunikasi, penghargaan terhadap kontribusi, rasa aman

dalam menyampaikan pendapat, serta dukungan terhadap inovasi pembelajaran. Penelitian ini terbatas pada satu lembaga pendidikan dan menggunakan penilaian diri untuk mengukur kinerja guru. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan beberapa sekolah, menggunakan penilaian kinerja dari pimpinan atau dokumen kelembagaan, serta mempertimbangkan variabel lain seperti motivasi, komitmen organisasi, keterlibatan kerja, dan kesejahteraan psikologis guru.

REFERENSI

Abawa, A., & Obse, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship? *Cogent Business and Management*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127

Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, *36*(3), 230–238. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001

Alghamdi, F. (2023). The impact of transformational leadership on teachers' job satisfaction in educational institutions. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1142332.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power? *The Journal of Management Development*, *24*(10), 929–943. https://doi.org/10.1108/02621710510627064

Burhanuddin, B. (2019). The Scale of School Organizational Culture in Indonesia. *International Journal of Educational Management*, *33*(7), 1582–1595. https://doi.org/10.1108/ijem-01-2018-0030

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Habibi, A. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Lembaga Pendidikan. *Taklimuna: Journal of Education and Teaching*, *1*(1).

Harahap, A. R., Maulana, I., & Yahya, M. (2023). Budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, *30*(1), 45–58.

Hashim, H., Nordin, N., & Othman, N. (2023). Principal Teacher Transformation Leadership and Teacher Job Satisfaction of Transformation 25 Schools in Jasin District Melaka. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *13*(4). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i4/16914

Herzberg, B. Mausner, B.B. Snyderman, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(8), 1019–1033. https://doi.org/10.1108/jmp-11-2013-0359

Rizkie, M., & Suriansyah, A. (2022). *International Journal of Social Science And Human Research The Effect of Transformational Leadership of School Principles , Quality Culture and Job Satisfaction on Teacher Performance*. *05*(06), 2345–2353. https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-59

Saleem, A., Aslam, S., Yin, H., & Rao, C. (2020). Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management. *Sustainability*, *12*(8), 3390. https://doi.org/10.3390/su12083390

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Setyaningsih, S., & Sunaryo, W. (2021). Optimizing Transformational Leadership Strengthening, Self Efficacy, and Job Satisfaction to Increase Teacher Commitment. *International Journal of Instruction*, *14*(4), 427–438. https://doi.org/10.29333/iji.2021.14425a

Usman, E., Irwanto, M. S. H., Zainiyati, H. S., & Suryani, S. (2023). Need Analysis for Teacher Performance Evaluation: Systematic Literature Review. *Jurnal Tarbiyatuna*, *14*(2), 147–163. https://doi.org/10.31603/tarbiyatuna.v14i2.9382

Widjajani, S., Khotimah, K., Suyitno, S., & Jatmoko, D. (2022). Organizational Culture, Commitment and Teacher Performance: The Role of Job Satisfaction. *JPBM (Jurnal Pendidikan Bisnis Dan Manajemen)*, *8*(3), 155. https://doi.org/10.17977/um003v8i32022p155