

Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dimediasi dengan Kepuasan Kerja

Muhammad Khairul Razikin^{1*}, Bayu Sumantri¹, Adam Trifan¹,
Muhammad Habibie¹

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl.Kapten Muchtar Basri No.3, Glugur Darat II, Kota Medan, Sumatera Utara 20238

*E-mail : muhammadkhairulrazikin@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengukuran Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dimediasi dengan Kepuasan Kerja. Metode Penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, hipotesis 1 dan hipotesis 5 diterima. Dari Path Coefision yang telah didapatkan pada keempat variabel, terdapat dua variabel yang memberikan pengaruh signifikan, terdapat dua variabel yang memberikan pengaruh signifikan. Untuk p-Values yang didapatkan dari keempat variabel, terdapat 2 variabel dengan disimpulkan bahwasanya ada 2 variabel yang dapat dijadikan saduran parameter pengukuran kinerja guru..

Kata Kunci : Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, Kinerja Guru, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

This study aims to determine the measurement of the influence of situational leadership and organizational culture on teacher performance mediated by job satisfaction. The research method used is a quantitative method with a case study approach. The research results show that based on the results of the research that has been carried out, hypothesis 1 and hypothesis 5 are accepted. From the Path Coefision that has been obtained for the four variables, there are two variables that have a significant influence, there are two variables that have a significant influence. For the p-Values obtained from the four variables, there are 2 variables with the conclusion that there are 2 variables that can be used as adaptations of teacher performance measurement parameters.

Keywords: Situational Leadership, Organizational Culture, Teacher Performance, Job Satisfaction

DOI: <https://doi.org/10.55983/inov.v2i3.425>

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan menjadi tindakan nyata yang ditampilkan sebagai hasil kerja yang telah dikerjakan oleh karyawan sesuai dengan pekerjaannya dalam suatu organisasi atau perusahaan. Khususnya pada kinerja guru yang terdapat dalam sebuah organisasi yang bergerak dibidang pendidikan. Kinerja guru dapat dijabarkan bahwasanya kualitas pendidikan yang menunjang yakni parameter berhasilnya kinerja yang ditampilkan oleh guru yang mana misalnya berhasilnya kinerja seorang guru terlihat atas hasil belajar yang didapatkan murid (Sari P. I., 2018).

Seorang guru diminta melaksanakan tugasnya guna memberikan serta memenuhi harapan berbagai pihak utamanya yakni masyarakat yang sudah memberikan kepercayaan pada sekolah serta guru selama mendidik murid. Kinerja guru merupakan syarat penting guna menggapai keberhasilan pendidikan. Selain itu, Menurut (Anam, 2018) kinerja guru memerlukan motivasi kerja guru yang merupakan unsur penting dalam meningkatkan kinerja guru. Yakni dikarenakan tiap guru selaku penggerak utama dalam mengerjakan tugas profesinya sesuai kaidah masing-masing.

Kepuasan kerja merupakan pendorong hasil karyawan maupun organisasi karena kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya memberikan hal yang dinilai penting (Aryati, 2022) Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif maupun emosi negatif yang berasal dari penelitian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja karyawan. Menurut (Afandi, 2018) Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai nilai-nilai yang penting dari pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Kepuasan kerja akan tercapai bila kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan. Dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Salah satu teori kepemimpinan yang terkenal ialah teori kepemimpinan situasional, yang diciptakan oleh Hersey dan Blanchard. Menurut (Triatmanto A., 2019) Gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan situasi dan lingkungan yang berbeda atau bervariasi. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai “gambaran bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi karyawan dan membuat karyawan bertindak sesuai dengan arahan yang pemimpin berikan tanpa ada paksaan dan rasa takut dalam diri karyawan. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan situasi. Dalam hal ini, maka gaya kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan situasional, dimana pimpinan akan memberikan kontribusi paling baik untuk pencapaian sasaran organisasi yang memiliki situasi dan lingkungan berbeda atau bervariasi (Sudeva, 2021).

Menurut (Ismail, 2018), Budaya Organisasi merupakan sebuah karakteristik yang ada dan dijunjung tinggi dalam sebuah organisasi ataupun kehidupan masyarakat sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Budaya organisasi berkaitan dengan norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami serta diterima oleh semua anggota

organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut. Asal muasal budaya organisasi bersumber dari pendirinya karena pendiri dari organisasi tersebut memiliki pengaruh besar akan budaya awal organisasi baik dalam hal kebiasaan atau ideology.

Secara sederhana, budaya organisasi juga dapat diartikan bagaimana segala sesuatu diselesaikan di tempat tersebut. Budaya dalam sebuah organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi dan juga nilai yang terkandung di dalamnya yang nanti akan tercermin dalam perilaku anggota, mulai dari inner working, interaksi dengan lingkungan di luar organisasi, sampai ekspektasi di masa depan (Habudin, 2020).

Pesantren raudlatul hasanah merupakan lembaga yang bergerak dibidang pendidikan khususnya keislaman atau islamiyah. Pesantren raudlatul hasanah dideklarasikan pada oktober 1982 yang terletak di jalan Jamin Ginting km 11 Paya Bundung Medan Tuntungan, dan sistem mondok di asrama mulai diterapkan pada tahun 1986 yang sebelumnya para santri dan santriwati tinggal menumpang di rumah masyarakat sekitar yang masih termasuk anggota dari Badan Wakaf Pesantren. Berdirinya Pesantren Tarbiyah Islamiyah Ar-Raudlatul Hasanah merupakan gagasan para orang-orang dermawan yang tinggal di wilayah Paya Bundung Medan Tuntungan yang tersusun dalam anggota Ar-Raudlatul Hasanah (BWPRH).

Dalam pesantren ini pastinya memiliki Gaya Kepemimpinan Situasional yang baik dan juga pastinya memiliki budaya organisasi yang baik pula. Sehingga, kinerja karyawannya dapat menciptakan hal-hal yang baru dan juga dapat menciptakan kepuasan kerja yang ada pada Pesantren ini. Tetapi selain dari sisi baiknya, ada pula sisi buruk (kurangnya) ataupun rendahnya gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi yang ada di pesantren ini, sehingga tidak menghasilkan kinerja karyawan yang baik terhadap kepuasan karyawan yang ada pada pesantren Ar-Raudlatul Hasanah. Berdasarkan uraian diatas maka dari itu penulis tertarik membuat penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dimediasi dengan Kepuasan Kerja pada Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah”.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Keterlibatan gaya kepemimpinan dalam memacu kinerja organisasi merupakan nilai yang sangat berharga dalam mengoperasikan sebuah organisasi. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi merupakan hukum yang bersifat toleransi yang harus dianut oleh setiap pemimpin yang berkeinginan melampaui target, baik waktu maupun hal yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi kerja. Pemimpin perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Menurut Modul Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional (2007) dalam Dwiyani dan Sarino (2018), Kepemimpinan pendidikan diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Gaya kepemimpinan yang ada juga dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dwiyani dan Sarino (2018) menyebutkan bahwa Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, dengan demikian peningkatan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang semakin baik akan meningkatkan kinerja guru ke arah yang lebih baik pula.

H1 : terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru

Guru adalah faktor penentu tinggi rendahnya mutu pendidikan dan mempunyai posisi strategis. Usaha yang kerap dilakukan untuk peningkatan kualitas pendidikan perlu memberikan perhatian besar kepada peningkatan jumlah maupun kualitas guru. Guru merupakan sumber daya manusia yang menjadi perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan pendidikan, untuk itu, dalam menunjang kegiatan guru, diperlukan budaya sekolah yang kondusif dan hubungan yang baik antar unsur-unsur yang ada di sekolah antara lain kepala sekolah, guru, tenaga administrasi dan siswa. Dalam menentukan maupun merencanakan kegiatan pendidikan, guru tidak lepas dari yang namanya pengaruh budaya di suatu instansi pendidikan. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayoga dan Yuniati (2019) menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Semakin baik budaya organisasi sekolah maka kinerja guru juga semakin meningkat. Budaya organisasi yang baik tersebut, menimbulkan kinerja guru yang baik sehingga berdampak pada peningkatan mutu pendidikan. Keberhasilan guru dalam meningkatkan mutu pendidikan akan menimbulkan kepuasan tersendiri bagi guru atas pekerjaan yang sudah dilakukan (Prayoga dan Yuniati, 2019).

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja guru

Kepuasan kerja adalah hal penting yang dimiliki individu dalam bekerja. Setiap guru memiliki karakteristik yang berbeda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda juga. Penekanan teori kepemimpinan situasional adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus menilai secara benar atau intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut - pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut (Hardono, 2020). Dapat dikatakan bahwasanya gaya kepemimpinan ini terjadi sesuai dengan situasi yang ada. Gaya kepemimpinan ini juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Menurut Majidah et al (2020), hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa bagaimanapun gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, para guru telah memahami tanggung jawabnya dalam memberikan yang terbaik terhadap anak didik sehingga kepuasan kerja tidak dapat memoderasi gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru.

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja

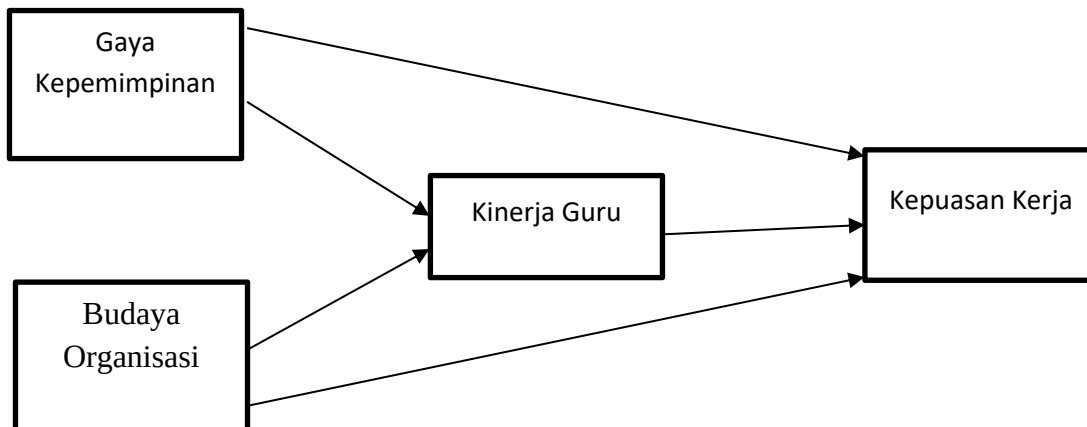
Budaya organisasi di suatu sekolah dapat menjadi salah satu bagian alat ukur kepuasan kerja seorang guru. Kepuasan kerja seorang guru terlihat saat ia menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, disiplin serta bersemangat dalam bekerja. Budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam organisasi termasuk berkaitan dengan sikap kepuasan kerjanya. Pengaruh yang terlihat dapat berupa pada sikap pengambilan keputusan, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, serta berlanjut pada kepuasan kerjanya. Menurut Damayanti dan Ismiyati (2020), Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Apabila budaya organisasi mengalami peningkatan, maka kepuasan kerja guru juga akan meningkat.

H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan guru tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka atau bahkan tentang puas atau tidaknya mereka terhadap hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Kepuasan kerja dari seorang guru terlihat ketika ia melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Namun guru yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai keinginan yang ia targetkan sehingga menyebabkan menurunnya kinerja. Menurut Tanjung et al (2020), kepuasan kerja memiliki pengaruh

positif terhadap Kinerja Guru. Hal ini juga turut didukung dengan hasil penelitian dari Widayati et al (2020) yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru. Kinerja guru adalah salah satu hasil kepuasan kerja yang diperoleh melalui kegiatan pembelajaran dengan melakukan pengukuran dan penilaian terhadap hasil kegiatan pembelajaran.

H5 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru



Gambar 1. Kerangka Konsep

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah Guru maupun Pegawai di Pesantren Ar - Raudlatul Hasanah yang jumlahnya sebanyak 484 Orang. Pengambilan sampel pada penelitian ini didasarkan pada pendapat Arikunto (2010) dalam Widayat *et al* (2020), bahwa apabila subjeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan populasi. Bila subjek lebih dari seratus maka di ambil 10-15%, 20-30% atau lebih dari jumlah populasi yang ada. Maka sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu 10% dari jumlah populasi yaitu 48 orang yang kemudian dibulatkan menjadi 50 Sampel. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Sampel yang akan diambil adalah sampel atau responden yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan, antara lain responden merupakan guru (Ustadz/ustadzah) maupun pegawai di Pesantren Ar - Raudlatul Hasanah. Aplikasi yang digunakan untuk melakukan pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) adalah perangkat lunak *SmartPLS* versi 3.3.9. Mengingat bahwasannya tujuan utama dari studi ini adalah untuk melihat pengaruh kepemimpinan situasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru yang bersifat eksplorasi, PLS-SEM dianggap alat ukur yang tepat. PLS-SEM juga dapat digunakan untuk memperkirakan model ukuran sampel kecil dengan tingkat kekuatan statistik yang tinggi (Marivan *et al*, 2022).

Kuisioner diukur dengan menggunakan skala likert dengan tingkat subjek setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan, yang memiliki lima pilihan dengan perincian sebagai berikut: Sangat tidak setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Kurang Setuju (KS), Setuju (S), Sangat Setuju (SS)

Detail pertanyaan dari setiap variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 berikut

Tabel 1. Detail Indikator Setiap Variabel

No.	Variabel	Kode	Item
1	Gaya Kepemimpinan	GAK1	Pimpinan sebelum memberikan kegiatan kerja, menginstruksikan secara spesifik kepada karyawan.
		GAK2	Pimpinan sebelum memberikan kegiatan kerja mengarahkan kepada karyawan terlebih dahulu.
		GAK3	Pimpinan memberikan support dalam melaksanakan kerja.
		GAK4	Pimpinan akan merasa senang apabila memiliki karyawan yang mempunyai kemampuan dan kemauan.
		GAK5	Kepemimpinan akan efektif bila pegawai memiliki kesiapan kerja yang efektif.
2	Budaya Organisasi	BUO1	Dalam organisasi ini, semua orang mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja
		BUO2	Sesama anggota selalu bersikap terbuka
		BUO3	Pertemuan (<i>Meeting</i>) selalu dilakukan tepat waktu
		BUO4	Terdapat kesetiaan antara pegawai dan manajemen
		BUO5	Kehidupan pribadi seseorang adalah urusan masing masing
3	Kinerja Guru	KGU1	Saya menyiapkan RPP sebelum mengajar.
		KGU2	Saya menyusun RPP berdasarkan analisis kemampuan awal siswa.
		KGU3	Saya menilai pekerjaan siswa secara objektif.
		KGU4	Saya memberikan soal-soal untuk siswa dari bank soal yang sudah ada dan sudah pernah saya ajarkan
		KGU5	Saya berusaha memberikan <i>sharing</i> materi pelajaran mengacu pada buku-buku terbaru sesuai kurikulum yang berlaku.
4	Kepuasan Kerja	KPK1	Peraturan-peraturan yang diterapkan tidak memberatkan guru.
		KPK2	Sangsi yang diterapkan tidak merugikan guru.

- KPK3 Lembaga sudah menetapkan peraturan dengan adil
- KPK4 Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh lembaga sudah sesuai dengan prosedur
- KPK5 Atasan saya tegas dalam memberikan peringatan kepada guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Dari hasil penyebaran kuesioner yang dilaksanakan di Pesantren Ar - Raudlatul Hasanah, data yang didapatkan sudah direkap dan dipetakan. Sebanyak 50 responden yang telah memenuhi kriteria mengisi kuesioner sehingga data dapat diolah lebih lanjut. Dari data yang sudah diolah, terlihat demografi responden yang telah didapat dan didominasi oleh responden laki laki (62%), yang merupakan pengajar di Pesantren Ar - Raudlatul Hasanah. Responden yang didapatkan ini berusia antara 26 sampai 30 tahun (26%) yang berprofesi sebagai pengajar (60%). Sementara responden terendah adalah responden dengan usia dibawah 21 tahun sebanyak 4 orang (8%). Untuk lebih jelasnya, profil responden dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Demografi Responden

Karakteristik	Keterangan	Freq	%	Karakteristik	Keterangan	Freq	%
Gender	Laki laki	31	62%	Pekerjaan	Pengajar	30	60%
	Perempuan	19	38%		Pegawa TU	11	22%
	TOTAL	50	100%		Penjaga Perpustakaan	2	4%
Umur	Dibawah 21 Tahun	4	8%		Satpam	2	4%
	21-25 Tahun	6	12%		Ibu Kantin	3	6%
	26-30 Tahun	13	26%		Penjaga Gedung	2	4%
	31-35 Tahun	11	22%		TOTAL	50	100%
	33-40 Tahun	11	22%				
	diatas 40 Tahun	5	10%				
	TOTAL	50	100%				

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Dalam melakukan penelitian, uji ini menggunakan 2 cara yaitu uji reliabilitas dan uji validitas baik itu konvergen dan diskriminan. Uji reliabilitas konsistensi internal ialah bentuk ukuran keandalan yang digunakan untuk menilai sejauh mana item tes berbeda yang menyelidiki konstruk yang sama menghasilkan hasil yang serupa (Marivan *et al*, 2022).

Pada uji validitas kita melihat besaran *Cronbach Alpha* (CA). *Cronbach Alpha* (CA) yaitu suatu komponen yang dapat digunakan untuk menguji tingkat konsistensi hasil penelitian dengan melihat hasil yang lebih cermat dan memudahkan kita untuk menentukan tingkat reliabilitas data. CA merupakan bentuk perkiraan dari interkorelasi

setiap indikator dari variabel laten. Persyaratan yang dipakai metode ini yakni jika nilai CA $\geq 0,60$ maka variabel penelitian dinyatakan reliabel. Selain melihat *Cronbach Alpha*, data *Composite Reliability* (CR) juga turut diperhatikan untuk mengukur dan melakukan uji reliabilitas. CR memiliki nilai antara 0 hingga 1, nilai CR yang diterima adalah $\geq 0,7$. Semakin tinggi nilai CA dan CR dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi juga reliabilitas.

Pada Tabel 3 dapat kita lihat bahwasanya *Cronbach Alpha* (CA) seluruh konstruksi kurang dari 0,60 yaitu antara 0,396-0,577. Hal ini menandakan bahwasanya variabel yang digunakan tidak *reliable*. Lalu pada *Composite Reliability* (CR) dari Tabel 3 diperoleh salah satu variabel yang bersifat *reliable* yakni konstruksi pada Gaya Kepemimpinan. Hal ini menandakan item pada variabel ini dapat digunakan sebagai penggambaran hubungan antar variabel maupun hipotesa.

Kemudian untuk melakukan uji validitas yang terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan maka dapat melalui uji *average variance extracted* (AVE) dengan nilai yang dapat diterima adalah $>0,50$. Jika dilihat pada nilai AVE pada tabel 3 menunjukkan nilai yang lebih kecil daripada 0,5. Hasil tersebut menunjukkan bahwa item penelitian tidak memiliki korelasi yang baik. Pengujian validitas konvergen dapat dilihat pada nilai faktor loading nya. Nilai faktor loading yang dapat diterima minimal 0,6 dan sebaiknya dapat diatas 0,7. Jika dilihat pada faktor loading pada Tabel 3 menunjukkan nilai faktor loading yang beragam. Terdapat item yang bernilai di bawah 0,6, diantara 0,6-0,7 dan lebih besar daripada 0,7. Dengan hasil tersebut maka dapat disimpulkan ada beberapa indikator yang telah sesuai dan memenuhi syarat validitas konvergen, namun masih ada beberapa indikator yang tidak memenuhi syarat validitas konvergen.

Tabel 3. Outer Loading (Measurement Model)

Constructs	items	Loading	CA	CR	AVE
Budaya Organisasi			0,562	0,616	0,307
	BUO1	0,240			
	BUO2	0,662			
	BUO3	0,518			
	BUO4	0,875			
	BUO5	0,065			
Kepemimpinan			0,577	0,745	0,376
	GAK1	0,590			
	GAK2	0,671			
	GAK3	0,414			
	GAK4	0,735			
	GAK5	0,606			
Kepuasan			0,405	0,670	0,299
	KPK1	0,737			
	KPK2	0,394			
	KPK3	0,537			
	KPK4	0,425			
	KPK5	0,574			
Kinerja			0,396	0,666	0,294
	KGU1	0,442			

KGU2	0,424
KGU3	0,690
KGU4	0,625
KGU5	0,475

Untuk melakukan evaluasi terhadap validitas diskriminan maka dapat menggunakan kriteria akar kuadrat *average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$). Prinsipnya korelasi antar indikator dari variabel laten yang berbeda haruslah kecil. Jika ada 2 (dua) variabel laten dan masing-masing dari variabel laten memiliki 4 (empat) indikator maka indikator dari variabel laten 1 (satu) korelasinya harus kecil dari indikator variabel 2 (dua) (tidak multicolinearitas). Untuk pengujiannya dapat melihat nilai parameter $\sqrt{AVE}$ dan korelasinya dengan variabel laten. Dalam melakukan dan melengkapi uji validitas diskriminan, maka dapat menggunakan pendekatan rasio *Fornell-Larcker Criterion*. Kolom diagonal yang diberi bold, harus selalu lebih besar daripada korelasi antar setiap variabel laten pada kolom yang sama baik diatas atau dibawahnya. Jika dilihat pada tabel 4 hasil sudah memenuhi syarat untuk lolos validitas diskriminan.

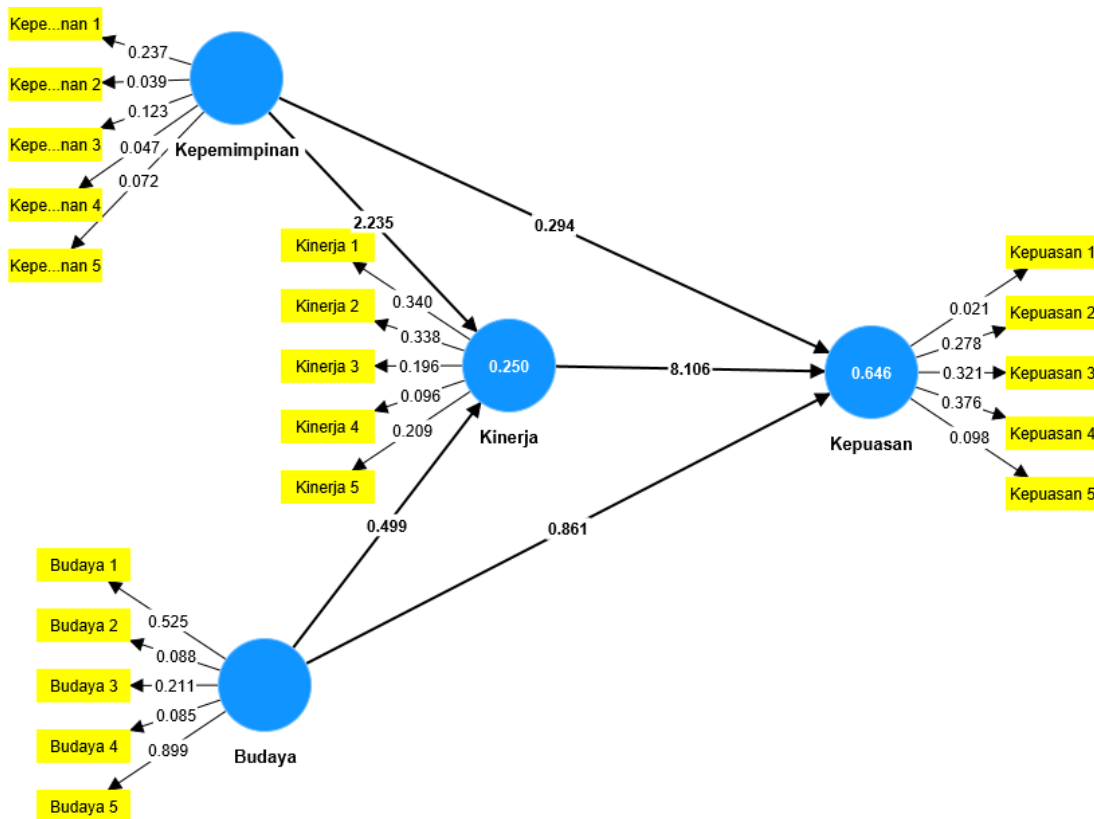
Tabel 4. *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel Laten	1	2	3	4
Budaya	0,554			
Kepemimpinan	0,544	0,613		
Kepuasan	-0,195	-0,374	0,547	
Kinerja	-0,367	-0,485	0,796	0,542

Jika dilihat pada Tabel 4 diatas, nilai hasil Pengaruh Budaya Organisasi (0,554) lebih besar dari korelasinya dengan variabel lainnya seperti kepemimpinan, kepuasan dan kinerja. Maka *discriminant validity* untuk variabel korelasi telah terpenuhi.

Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan pengujian inner model atau struktural model untuk memverifikasi. Sistem kerja struktural model ini dengan melihat hubungan antara variabel dari nilai *R-Square* model penelitian. Berdasarkan hasil uji evaluasi *goodness of fit* yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa model *purchase intention* diperoleh nilai koefisien determinasi yaitu *adjusted R square* sebesar 0.623 yang artinya variasi atau perilaku dari variabel *independent* yaitu Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Situasional dengan Kepuasan Kinerja dapat menjelaskan variasi dari variabel dependen. Kepuasan Kinerja yang diperoleh sebesar 62,3%, sisanya yaitu sebesar 37,7% adalah variasi dari variabel *independent* lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja tetapi tidak dimasukkan kedalam model penelitian. Model hubungan sebab akibat antara Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi pada kinerja guru yang dimediasi kepuasan kerja telah dihasilkan dari model PLS dapat dilihat dalam Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Model Hubungan Antar Variabel Penelitian dengan SEM PLS

Tabel 5. Path Coefficient

Hipotesis	Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
H1	Kepemimpinan -> Kinerja	-0,405	-0,419	0,181	2,235	0,026	Diterima
H2	Budaya -> Kinerja	-0,147	-0,110	0,294	0,499	0,618	Ditolak
H3	Kepemimpinan -> Kepuasan	-0,047	-0,020	0,161	0,294	0,769	Ditolak
H4	Budaya -> Kepuasan	0,133	0,029	0,155	0,861	0,390	Ditolak
H5	Kinerja -> Kepuasan	0,822	0,820	0,101	8,106	0,000	Diterima

Berdasarkan Tabel 5, hasil uji hipotesis melalui analisis *path coefficient*, dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95%, t-tabel nilainya 1,96. Dapat dilihat bahwa pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini terlihat dari t-stat yang didapatkan lebih besar dari 1,96 yakni 2,235 dan *p values* yang didapatkan lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis H1 diterima dan terbukti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru. Begitu juga dengan H5 dimana *t-statistic* yang didapat lebih besar dari 1,96 (8,106) dan *p values* 0,000. Ini berarti hipotesa H5 diterima dan terbukti bawasanya terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

Sementara pada hipotesis budaya organisasi terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,133$; t-stat<1.96; p-value>0.05), kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja ($\beta= -0,047$; t-

stat<1.96; p-value>0.05), serta budaya organisasi terhadap kinerja ($\beta = -0,147$; t-stat<1.96; p-value>0.05), sama sama tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Maka Hipotesa H2, H3, dan H4 ditolak karena tidak terbukti signifikan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru

Variabel penelitian dari gaya kepemimpinan situasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini dapat dilihat pada perolehan p-Values dan t-statistic yang memenuhi syarat. P-Values yang diperoleh pada Hipotesa H1 ini terbukti lebih kecil dari pada 0,05 yaitu 0,026. Lalu pengaruh positif hipotesa ini juga didukung dengan diperolehnya nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 yakni 2,23.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Dwiyani dan Sarino (2018) menyebutkan bahwa Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, dengan demikian peningkatan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah yang semakin baik akan meningkatkan kinerja guru ke arah yang lebih baik pula. Maka apabila gaya kepemimpinan semakin baik, kinerja yang diberikan oleh pegawai pun akan semakin berkualitas.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru

Hasil tidak sesuai dengan yang diharapkan pada hipotesa 2 ini. Prayoga dan Yuniati (2019) menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Semakin baik budaya organisasi sekolah maka kinerja guru juga semakin meningkat. Budaya organisasi yang baik tersebut, menimbulkan kinerja guru yang baik sehingga berdampak pada peningkatan mutu pendidikan. Namun sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan didapat hasil bahwasanya budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Terbukti pada item tersebut diperoleh ($\beta = 0,133$; t-stat<1.96; p-value>0.05) sehingga hipotesa ini ditolak untuk dijadikan sebagai tolak ukur kinerja guru.

Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil tidak sesuai dengan yang diharapkan pada hipotesa 3 ini. Menurut Majidah et al (2020), kepuasan kerja tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa bagaimanapun gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, para guru telah memahami tanggung jawabnya dalam memberikan yang terbaik terhadap anak didik sehingga kepuasan kerja tidak dapat memoderasi gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja guru. Walaupun hasil yang didapatkan tidak sesuai dugaan, ada beberapa pendapat yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan situasional dengan kinerja guru. Hal ini terbukti pada item H3 diperoleh ($\beta = -0,047$; t-stat<1.96; p-value>0.05) sehingga hipotesa ini ditolak untuk dijadikan sebagai tolak ukur kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Penyataan ini juga tidak sesuai dengan yang diharapkan. Damayanti dan Ismiyati (2020) berpendapat bahwa Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Apabila budaya organisasi mengalami peningkatan, maka kepuasan kerja guru juga akan meningkat. Namun dari hasil penelitian yang telah didapatkan budaya organisasi terhadap kinerja ($\beta = -0,147$; t-stat<1.96; p-value>0.05), tidak memberi pengaruh positif. Maka dari itu Hipotesis H5 ditolak.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, hipotesa 1 dan hipotesa 5 diterima. Dari *Path Coefision* yang telah didapatkan pada keempat variabel, terdapat 2 variabel yang memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel Z. T statistic yang telah didapatkan dari ke empat variabel, terdapat 2 variabel yang memberikan pengaruh signifikan karena kurang dari 1,96. Untuk p-Values yang didapatkan dari keempat variabel, terdapat 2 variabel dengan p-values lebih kecil dari 0,05 sehingga disimpulkan bahwasanya ada 2 variabel yang dapat dijadikan saduran parameter pengukuran kinerja guru.

Penelitian ini dapat diselesaikan dengan hasil yang memuaskan. Namun, terdapat beberapa kekurangan yang dapat dijadikan sebagai dasar perbaikan lebih lanjut untuk penelitian kedepannya. Salah satu kekurangan itu adalah keterbatasan ilmu pengetahuan yang membuat kurangnya ketegasan peneliti dalam menyebarkan kuesioner secepat mungkin. Masih sedikitnya penggunaan responden sehingga kami berpikir hasil uji yang didapat belum begitu akurat. Saran kedepannya, dapat dilakukan penelitian lanjutan dengan responden yang lebih banyak sehingga hasil yang didapatkan bisa menjadi acuan seseorang maupun kelompok dalam melihat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

REFERENSI

- A., Triatmanto. B. (2019). *The Effect of Motivation and Situational Leadership Style Towards Employee Performance Through Work Satisfaction at Developer Company. International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering.*, 249-256.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Pekanbaru.Konsep dan Indikator.Pekanbaru:Zanafa.*
- Anam, C. (2018). *Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Disekolah Menengah Kejuruan.*
- Aryati, I. (2022). *Kinerja Guru Ditinjau Dari Motivasi, Disiplin, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja*, 622-629.
- Damayanti, E., & Ismiyati. (2020). *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru. Economic Education Analysis Journal*, 9(1), 33–49. <https://doi.org/10.15294/eeaj.v9i1.37165>
- Dwiyani, D., & Sarino, A. (2018). *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan Kinerja Guru. Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 3(4), 83–94.
- Habudin. (2020). *Budaya Organisasi*, 23-32.
- Hardono, H. (2020). *Pengaruh kepemimpinan kontijensi dan kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja. The Journalish:Social and Government*, 1(2), 081–091. <http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/article/view/23>
- Ismail. (2018). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan dan kinerja karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura.*, 18-36.
- Damayanti, E., & Ismiyati. (2020). *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru. Economic Education Analysis Journal*, 9(1), 33–49. <https://doi.org/10.15294/eeaj.v9i1.37165>
- Dwiyani, D., & Sarino, A. (2018). *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Sebagai Determinan Kinerja Guru. Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 3(4), 83–94.
- Hardono, H. (2020). *Pengaruh kepemimpinan kontijensi dan kepemimpinan situasional*

- terhadap kepuasan kerja. *The Journalish: Social and Government*, 1(2), 081–091. <http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/article/view/23>
- Majidah, Y., Rachmawati, I. K., & Karnawati, T. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 14(2), 105–112. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v14i2.173>
- Marivan, S. A., & Masnita, Y. (2022). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis Kredibilitas Social Media Influencer Marketing terhadap Minat Beli : Hedonisme Sebagai Moderasi Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*. 23(2), 130–145.
- Prayoga, S., & Yuniati, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Mataram. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian Kepustakaan Di Bidang Pendidikan, Pengajaran Dan Pembelajaran*, 5(1), 54. <https://doi.org/10.33394/jk.v5i1.1394>
- Sari. (2018). *Kinerja Guru Ditinjau Dari Motivasi, Disiplin, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja*, 622-629.
- Sari, P. I. (2018). *Pengaruh Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 10 Muara Jambi*.
- Sudeva, I. G. (2021). *Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, Tingkat Pendidikan, Motivasi dan Kinerja Karyawan*, 2827-2841.
- Tanjung, R., Arifudin, O., Sofyan, Y., & Hendar. (2020). Pengaruh Penilaian Diri dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi*, 4(1), 380–391.
- Widayati, F., Fitria, H., & Fitriani, Y. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 251–257. <https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.29>