

**PENINGKATAN KOMITMEN ORGANISASI MELALUI  
KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA  
SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
KEPUASAN KERJA GURU DI  
SEKOLAH DASAR NEGERI**

**(Tesis)**

Oleh  
**DIAH AYU SUCITRA**  
NPM 2223012020



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

## ABSTRAK

### PENINGKATAN KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH DASAR NEGERI

Oleh

**DIAH AYU SUCITRA**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru Sekolah Dasar se- Kabupaten Pringsewu secara parsial. Selain itu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *ex post facto*, dengan mengambil sampel 319 guru Sekolah Dasar se- Kabupaten Pringsewu. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Analisis data menggunakan analisis jalur atau *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru secara parsial. Sedangkan Pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja tidak sebesar pengaruh langsung kedua variabel tersebut.

**Kata Kunci:** kepemimpinan instruksional, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi

## **ABSTRACT**

### **IMPROVING ORGANIZATIONAL COMMITMENT THROUGH PRINCIPAL'S INSTRUCTIONAL LEADERSHIP ORGANIZATIONAL CULTURE, AND TEACHER JOB SATISFACTION IN PUBLIC ELEMENTARY SCHOOLS**

**By**

**DIAH AYU SUCITRA**

The purpose of this study was to examine the effect of principals' instructional leadership, organizational culture and job satisfaction on organizational commitment of elementary school teachers in Pringsewu Regency partially. In addition, to determine the effect of principals' instructional leadership, organizational culture on organizational commitment through job satisfaction. This research uses a quantitative approach with the type of ex post facto, by taking a sample of 319 elementary school teachers in Pringsewu Regency. Data collection was done by distributing questionnaires. Data analysis using path analysis. The results showed that the direct effect of principals' instructional leadership, organizational culture and job satisfaction had a positive effect on teachers' organizational commitment partially. The indirect effect of instructional leadership and organizational culture on organizational commitment through job satisfaction is not as great as the direct effect of the two variables.

**Keywords:** instructional leadership, organizational culture, job satisfaction, organizational commitment

**PENINGKATAN KOMITMEN ORGANISASI MELALUI  
KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA  
SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
KEPUASAN KERJA GURU DI  
SEKOLAH DASAR NEGERI**

**Oleh  
DIAH AYU SUCITRA**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER PENDIDIKAN**

**Pada**

**Jurusan Ilmu Pendidikan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

Judul Tesis : **PENINGKATAN KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN GURU DI SDN SE-KABUPATEN PRINGSEWU**

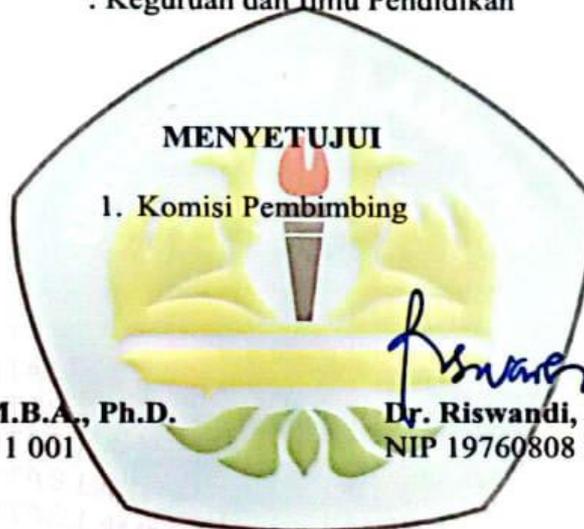
Nama Mahasiswa : Diah Ayu Sucitra

No. Pokok Mahasiswa : 2223012020

Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



*Handwritten signature of Hasan Hariri*

**Hasan Hariri, S.Pd. M.B.A., Ph.D.**  
NIP 19670521 200012 1 001

*Handwritten signature of Dr. Riswandi*

**Dr. Riswandi, M.Pd.**  
NIP 19760808 200912 1 001

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

*Handwritten signature of Dr. Muhammad Nurwahidin*

**Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.**  
NIP 19741220 200912 1 002

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan

*Handwritten signature of Hasan Hariri*

**Hasan Hariri, S.Pd. M.B.A., Ph.D.**  
NIP 19670521 200012 1 001

## MENGESAHKAN

### 1. Tim Penguji

Ketua : **Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A, Ph.D**  
NIP 19670521 200012 1 001



Sekretaris : **Dr. Riswandi, M.Pd.**  
NIP 19760808 200912 1 001



Penguji Anggota I : **Dr. Handoko, M.Pd.**  
NIK 232111860515101



Penguji Anggota II : **Dr. Sulton Djasmi, M.S.**  
NIK 241708520504101



Dehan, Pakaltas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

**Prof. Dr. Sunyono, M.Si.**  
NIP 19651230 199111 1 001



3. Direktur Program Pascasarjana

**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.**  
NIP 19640326 198902 1 001

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis: **9 Januari 2024**

## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul "Peningkatan Komitmen Organisasi melalui Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Dasar Negeri" adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau penkutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etik ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung

Atas pernyataan ini apabila jika di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup di tuntutan sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 9 Januari 2024

Pembuat pernyataan



Diah Ayu Sucitra

NPM 2223012020

## RIWAYAT HIDUP



Peneliti lahir di Bumi Makmur pada tanggal 15 September 1999. Peneliti adalah anak kedua dari empat bersaudara yang terlahir dari pasangan Bapak Adi Candra dan Ibu Aida Sopia. Peneliti memperoleh pendidikan formal pertama kali di SDN Cahaya Makmur pada tahun 2005. Peneliti melanjutkan ke jenjang pendidikan lanjutan di SMPN 01 Kotabumi yang diselesaikan pada tahun 2014 dan pendidikan menengah di SMAN 02 Kotabumi yang diselesaikan pada tahun 2017. Kemudian pada tahun 2017 peneliti terdaftar sebagai mahasiswa S1-PGSD FKIP Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) dan lulus tahun pada tahun 2021. Selanjutnya tahun 2022 peneliti masuk dan diterima pada bulan Agustus 2022 melalui jalur beasiswa pascasarjana sebagai mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Lampung.

## **MOTTO**

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain).  
Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap”

**(Q.S. Al-Insyirah: 6-8)**

## **PERSEMBAHAN**

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang.

Tesis ini kupersembahkan kepada:

**Bapakku Adi Candra** dan **Ibuku Aida Sophia** yang telah membesarkan dengan kasih sayang dan mendidik dengan ketulusan, bekerja dengan keras dan selalu memberikan motivasi dan semangat agar aku dapat mencapai cita-cita. Terimakasih telah memberikan untaian doa untuk kebaikanku.

**Ayukku tersayang Alodia Ulva** dan **Adik-Adikku Iqbal dan Rafa** yang telah memberikan kebahagiaan sehingga hari-hariku menjadi ceria dan seluruh keluarga besar yang telah memberikan dukungan yang tak terhingga selama ini.

Guru dan Dosen yang telah berjasa memberikan ilmu dan bimbingan dengan ketulusan dan kesabaran.

Semua teman dan sahabat yang selalu kebersamai dalam perjuangan demi kelancaran studi sehingga peneliti mampu menyelesaikan tesis ini.

Almamater tercinta Universitas Lampung

## SANWACANA

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Peningkatan Komitmen Organisasi melalui Kepemimpinan Instruksional Kepala sekolah, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja di SD Negeri”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Lampung.

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian dan penyusunan perlu bimbingan, arahan, semangat dari berbagai pihak sehingga penyusunan tesis dapat terselesaikan dengan baik. Sehubungan dengan tersebut, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terimakasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung yang telah memberikan arahan dan kemudahan
3. Bapak Prof. Dr. Sunyono, M.Si., selaku Dekan FKIP Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik
4. Bapak Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik

5. Bapak Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Sekaligus pembimbing I, terimakasih atas dukungan, bimbingan, motivasi, dan kesediannya dalam memberikan bimbingan dan arahan selama menyelesaikan tesis ini
6. Bapak Dr. Riswandi, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran, nasihat dan kritik yang membangun serta bantuan selama proses penyelesaian tesis ini
7. Bapak Dr. Handoko, S.T., M.Pd selaku Penguji I, terimakasih asata keikhlasannya memberikan pengarahan dan saran dalam penyusunan tesis ini
8. Bapak Dr. Sulton Djasmu, M.Pd, selaku Penguji II, terimakasih asata keikhlasannya memberikan pengarahan dan saran dalam penyusunan tesis ini
9. Bapak/Ibu Dosen Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan membantu peneliti sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
10. Bapak/Ibu Staff Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung, yang telah memberikan arahan dan kemudahan dalam penyusunan tesis ini
11. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pringsewu yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dilingkungan Pendidikan Kabupaten Pringsewu
12. Kepala Bidang Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pringsewu bapak Tomi yang telah memberikan izin dan membantu jalan berkomunikasi dengan Kepala Sekolah SD Negeri Kabupaten Pringsewu
13. Kepala sekolah SD Negeri Kabupaten Pringsewu yang telah memberikan izin dalam proses penyelesaian tesis ini

14. Bapak/ Ibu Guru SD Negeri Kabupaten Pringsewu yang telah membantu mengisi kuesioner penelitian pada tesis ini
15. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Adi Candra dan Ibu Aida Sophia, terimakasih atas doa, cinta dan kasih sayangnya serta dukungan yang telah diberikan sehingga putrimu ini mampu untuk menyelesaikan tesis ini.
16. Keluarga cemara, kakak dan adikku tersayang, Yuk Ulva, Dek Iqbal dan Dek Rafa. Terimakasih untuk doa dan dukungan kalian, akhirnya aku bisa menyelesaikan tesis ini.
17. Sahabatku Yuliawati, terimakasih atas dukungannya selama ini sehingga aku mewujudkan salah satu impianku.
18. Teman-teman mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2022. Terimakasih atas kebersamaan dan ukiran cerita yang kalian berikan selama ini. Sukses untuk kita semua.
19. Semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu-persatu, peneliti mengucapkan terimakasih atas bantuan, doa dan dukungannya

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa dalam tesis ini masih jauh dari kata sempurna, namun peneliti berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk semua.

Bandarlampung, 9 Januari 2024

Peneliti



Diah Ayu Sucitra

NPM 2223012020

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL DALAM .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>vi</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>viix</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>x</b>
<b>SANWACANA .....</b>	<b>ixi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Pembatasan Masalah .....	7
1.4 Rumusan Masalah .....	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Kegunaan Penelitian.....	8
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Komitmen Organisasi.....	10
2.2 Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	12
2.3 Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah .....	16
2.4 Budaya Organisasi.....	18
2.5 Kepuasan Kerja Guru .....	21
2.6 Kepemimpinan Instruksional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi .....	24
2.7 Kerangka Pikir Penelitian.....	25
2.8 Hipotesis.....	28
<b>III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
3.1 Pendekatan, Jenis penelitian dan Metode.....	29
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....	29
3.3 Variabel Penelitian .....	33
3.4 Definisi Konseptual variable penelitian .....	33
a. Variabel Terikat .....	33
b. Variabel Bebas.....	33

c. Variabel <i>Intervening</i> .....	34
3.5 Definisi Operasional.....	34
a. Komitmen Organisasi .....	34
b. Kepemimpinan Intraksional Kepala Sekolah .....	34
c. Budaya Organisasi.....	34
d. Kepuasan Kerja Guru .....	34
3.6 Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	35
3.7 Teknik Pengumpulan Data .....	36
3.8 Kalibrasi Instrumen Penelitian .....	37
a. Uji Validitas Instrumen .....	37
b. Uji Reabilitas .....	44
3.9 Uji Prasyarat Analisis Data .....	45
a. Uji Outlier.....	45
b. Uji Normalitas .....	45
c. Uji Heteroskedastisitas .....	46
d. Uji Multikolinieritas .....	46
e. Uji Linieritas .....	47
3.10 Teknik Analisis Data .....	47
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian.....	49
4.1 Deskripsi Hasil Penelitian .....	49
a. Deskripsi Data Demografi.....	49
b. Deskripsi Sampel Penelitian .....	52
4.3 Pengujian Prasyarat Analisis Data .....	57
a. Uji Outlier.....	57
b. Uji Normalitas .....	57
c. Uji Heteroskedastisitas .....	58
d. Uji Multikolinieritas.....	59
e. Uji Linieritas .....	59
4.4 Uji Hipotesis.....	60
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian .....	74
a. Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif .....	74
b. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis .....	76
4.6 Keterbatasan Peneliti .....	81
<b>V. SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....</b>	<b>82</b>
5.1 Simpulan.....	82
5.2 Implikasi.....	83
5.3 Saran.....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>86</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>99</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Tingkat Ketidakhadiran Guru.....	3
3.1 Jumlah Populasi.....	32
3.2 Cluster berdasarkan Wilayah Kecamatan.....	33
3.3 Cluster yang Terpilih.....	33
3.4 Jumlah Sampel Sekolah.....	34
3.5 Pembobotan Nilai Variabel Penelitian.....	37
3.6 Kisi-Kisi Instrument Penelitian .....	37
3.7 Hasil Uji Validitas Kuesioner Komitmen Organisasi.....	40
3.8 Hasil Uji Validitas Ulang Kuesioner Komitmen Organisasi.....	41
3.9 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah.....	41
3.10 Hasil Uji Validitas Ulang Kuesioner Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah.....	42
3.11 Hasil Uji Validitas Kuesioner Budaya Organisasi .....	43
3.12 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja Guru.....	44
3.13 Hasil Uji Validitas Ulang Kuesioner Kepuasan Kerja Guru.....	45
3.14 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner.....	46
4.1 Data Statistik Deskriptif berdasarkan Jenis Kelamin.....	49
4.2 Data Statistik Deskriptif berdasarkan Pendidikan.....	50
4.3 Data Statistik Deskriptif berdasarkan Lama Mengajar .....	51
4.4 Data Statistik Deskriptif berdasarkan Status Kepegawaian.....	51
4.5 Statistik Deskriptif Data.....	52
4.6 Kategori Komitmen Organisasi.....	52
4.7 Kategori Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah .....	54
4.8 Kategori Budaya Organisasi.....	55
4.9 Kategori Kepuasan Kerja.....	56
4.10 Hasil Uji Normalitas Data Penelitian.....	58
4.11 Hasil Uji heteroskedastisitas data penelitian.....	58
4.12 Hasil Uji Multikolinieritas Data Penelitian.....	59
4.13 Hasil Uji Linieritas Data Penelitian .....	60

4.14 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X1 terhadap Z.....	61
4.15 Koefisien Korelasi X1 terhadap Z.....	61
4.16 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X2 terhadap Z.....	62
4.17 Koefisien Korelasi X2 terhadap Z.....	63
4.18 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana Z terhadap Y.....	63
4.19 Koefisien Korelasi Z terhadap Y.....	64
4.20 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X1 terhadap Y.....	65
4.21 Koefisien Korelasi X1 terhadap Y.....	66
4.22 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X2 terhadap Y.....	66
4.23 Koefisien Korelasi X2 terhadap Y.....	67
4.24 Koefisien Korelasi X1,X2 terhadap Z.....	68
4.25 Koefisien Determinasi Variabel Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru.....	69
4.26 Rekapitulasi Regresi.....	71
4.27 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis.....	73

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Konstruksi <i>Grand Theory</i> .....	6
2.1 Kerangka Pikir .....	29
3.1 Diagram Analisis Jalur .....	47
4.1 Data Statistik Deskriptif berdasarkan Usia.....	50
4.2 Distribusi Skor Komitmen Organisasi.....	53
4.3 Distribusi Skor Kepemimpinan Instruksional.....	54
4.4 Distribusi Skor Budaya Organisasi.....	55
4.5 Distribusi Skor Kepuasan Kerja.....	57
4.6 Koefesien Korelasi X1 Terhadap Z.....	62
4.7 Koefesien Korelasi X2 Terhadap Z.....	63
4.8 Koefesien Korelasi Z Terhadap Y.....	64
4.9 Koefesien Korelasi X1 Terhadap Y.....	66
4.10 Koefesien Korelasi X2 Terhadap Y.....	67
4.11 Koefesien Jalur Model 1.....	68
4.12 Koefesien Jalur Model II.....	70
4.13 Besar Pengaruh X1, X2, Y dan Z.....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	99
2. Instrument Penelitian.....	101
3. Data Hasil Nilai Uji Coba Instrument.....	107
4. Hasil Uji Coba Validitas Instrumen.....	111
5. Hasil Uji Coba Realibilitas Data Instrumen.....	130
6. Data Hasil Penelitian.....	135
7. Analisis Uji Prasyarat.....	159
8. Hasil Uji Regresi.....	164
9. Hasil Uji <i>Path Analysis</i> .....	167
10. Data Demografi Responden.....	168
11. Surat-surat Izin Penelitian.....	170
12. Bukti Penelitian.....	172

## **I. PENDAHULUAN**

Pada bab ini menjelaskan tentang mengapa perlu dilakukan penelitian tentang peningkatan komitmen organisasi melalui kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja guru di SD Negeri Se-Kabupaten Pringsewu.

### **1.1 Latar Belakang**

Pendidikan nasional merupakan unsur yang sangat strategis dalam mewujudkan negara maju dan berkembang. Pendidikan yang berkualitas dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif (Mardhiyah et al., 2021). Berbagai aspek diperlukan untuk menghasilkan pendidikan yang berkualitas, seperti kebijakan pemerintah, manajemen pendidikan, sumber daya manusia, dan pengelolaan dana Pendidikan (Rahman, 2017). Oleh karena itu pemerintah dan masyarakat bersama-sama mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pengembangan pendidikan yang lebih berkualitas.

Pemerintah dalam upaya melaksanakan amanat konstitusi, berkewajiban mewujudkan sistem pendidikan nasional yang kuat dan berwibawa dalam rangka memberdayakan seluruh warga negara Indonesia (Suhaeni, 2020), sehingga menjadi manusia yang cerdas dan berkualitas, dilandasi keimanan, ketakwaan, dan berakhlak mulia, serta mampu menjawab tantangan zaman yang selalu berubah (Samsudin, 2019). Dengan sistem pendidikan yang unggul akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas guna pencapaian kehidupan yang semakin maju dan sejahtera serta generasi penerus yang dapat dibanggakan dan mampu bersaing di era globalisasi dunia.

Sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat penting untuk organisasi apapun (Huzain, 2021). Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan organisasi. Sumber daya manusia di sekolah salah satunya yaitu kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah dan guru sebagai sumber daya manusia harus dikembangkan kompetensi dan kapabilitasnya oleh organisasi melalui pendidikan (Ramud, 2017).

Sadar akan pentingnya peran guru, setiap guru memerlukan komitmen yang tinggi terhadap profesinya. Seorang guru yang berdedikasi tidak hanya mengajar kelas mereka secara

profesional, tetapi juga berpegang pada keterampilan mereka. Berkomitmen pada tugas profesionalnya, guru berusaha meningkatkan keterampilannya melalui lokakarya dan kegiatan pelatihan, melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, mengelola pangkatnya, bekerja keras, bekerja dengan tuntas, dan bekerja dengan integritas (Wanto, 2020). Guru harus terlibat dalam melaksanakan tugasnya agar semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Komitmen ditunjukkan dengan sikap keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya (Wasito, 2021).

Guru yang memberikan komitmen tinggi juga menunjukkan loyalitas dan kepatuhan terhadap sekolah, bersikap profesional, memiliki nilai dan etos kerja tinggi (Octavia, 2019). Sebagaimana yang dijelaskan oleh Yusuf and Syarif (2018), individu yang mengutamakan komitmen terhadap organisasinya akan selalu mengutamakan organisasi dan selalu berusaha mempertahankan keanggotaannya untuk tetap berada dalam organisasi. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen individu terhadap organisasi, berdasarkan penelitian Agarwal and Sajid (2017) menemukan pengalaman bekerja untuk jangka waktu yang lama dalam suatu organisasi menunjukkan salah satu faktor penentu hubungan positif yang rendah dengan tingkat komitmen individu.

Mengingat pentingnya komitmen organisasi, Mufidah (2019) menyatakan bahwa kenyataannya guru juga tidak terlepas dari berbagai permasalahan. Salah satunya justru disebabkan oleh perilaku guru yang kurang komitmen terhadap pekerjaannya. Beberapa perilaku guru yang memiliki komitmen rendah misalnya hadir di sekolah tetapi tidak mengajar, mengerjakan tugas lain yang tidak terkait dengan kegiatan mengajar, datang terlambat, dan pulang lebih awal (Rahmy, 2018). Tingkat komitmen guru yang rendah pada sebuah organisasi juga berdampak terhadap pencitraan publik suatu organisasi, sehingga akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan kualitas sekolah yang sudah dibangun sebelumnya (Uno & Nina Lamatenggo, 2022).

Diperkuat dengan hasil peneliti terdahulu, Oupen et al. (2020) terdapat masalah yang berkaitan dengan pendidikan, yaitu masih rendahnya komitmen guru, ditemukan masalah pada komitmen guru yang masih kurang baik di sekolah. Adapun fenomena yang menunjukkannya antara lain, (1) Tanggung jawab kerja yang rendah, hal ini ditunjukkan dengan masih ada guru yang datang terlambat ke sekolah, (2) Guru belum sepenuhnya memberikan pelayanan yang terbaik kepada peserta didik, ditunjukkan dengan masih ada guru yang belum menyiapkan RPP, membuat

media, dan jarang melakukan inovasi-inovasi dalam pembelajaran, (3) Guru belum terlibat aktif dalam kegiatan-kegiatan antar sekolah.

Hasil Survei Indikator Pelayanan Pendidikan Indonesia tahun 2020 yang merupakan hasil kerjasama yang erat antara Kementerian Agama (Kemenag), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) dan Bank Dunia (Bank, 2020), terdapat sebanyak 3.169 sampel guru untuk mengukur tingkat ketidakhadiran guru, yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Tingkat Ketidakhadiran Guru

Ketidakhadiran guru	Sekolah Kemendikbud	Sekolah Non-Islam	Kemenag	Sekolah negeri	Sekolah swasta	Sekolah di perkotaan	Sekolah di pedesaan
Tingkat ketidakhadiran di sekolah (%)	18,7	19,3	11,1	12,4	19,2	16	19,8
Tingkat ketidakhadiran di kelas (%)	23,5	25,7	15,1	20,3	23,7	20,1	24,9

Sumber: Survei Indikator Pelayanan Pendidikan Indonesia 2020

Sekitar sepertiga sekolah di Indonesia memiliki tingkat ketidakhadiran di atas 20 persen, dan sekolah swasta dan pedesaan memiliki tingkat ketidakhadiran guru tertinggi. Sekalipun guru berada di sekolah, guru dalam survei tidak serta merta memberikan pengajaran di kelas. Tingkat ketidakhadiran guru di kelas rata-rata 23,5 persen, sangat tinggi untuk negara berpenghasilan menengah ke bawah. Ada beberapa contoh yang menjanjikan untuk meningkatkan kehadiran guru di Indonesia. Meminta pertanggungjawaban guru dan kepala sekolah dalam menggunakan waktu siswa secara efektif. Dimulai dengan hadir dan mengajar selama waktu kelas, serta meminimalkan tugas resmi yang tidak terkait dengan mengajar serta waktu yang dibutuhkan untuk mengumpulkan pembayaran gaji. Padahal komitmen guru menjadi kekuatan untuk menjalankan semua program sekolah, dengan adanya komitmen guru yang tinggi terhadap sekolah akan mempermudah tercapainya tujuan-tujuan sekolah (Hallinger et al., 2018).

Komitmen guru tumbuh dan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu kepemimpinan kepala sekolah (Herlina et al., 2020). Hal ini ditegaskan oleh Flippo (2019) dan Purnomo (2018), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak langsung terhadap komitmen karyawan dalam organisasi. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen guru. Guru akan membutuhkan adanya

dorongan, semangat, bimbingan dan arahan dari pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Rohani et al., 2020). Kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda salah satunya yaitu gaya kepemimpinan instruksional.

Kepemimpinan sering dikaitkan dengan kemampuan untuk mempengaruhi seorang. Gaya kepemimpinan merupakan aspek yang penting untuk dikaji oleh para peneliti (Aas & Paulsen, 2019; Gawlik, 2018). Gaya kepemimpinan harus sesuai dengan tujuan dan sasaran dalam mengelola organisasi (Santika, 2017). Dengan demikian, kepala sekolah instruksional dipandang mampu meningkatkan kinerjanya sekolah dengan mempengaruhi guru dalam meningkatkan belajar dan mengajar siswa mereka (Apkarian & Rasmussen, 2021; Hallinger et al., 2018). Hal ini dibuktikan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan yang tinggi antara praktek kepemimpinan instruksional dan komitmen guru. Namun, program pembelajaran cukup sulit dikendalikan karena tidak semua pimpinan dapat melaksanakan semua dimensi kepemimpinan instruksional dengan baik dengan perbedaan tingkatan praktik kepemimpinan instruksional (Yusof & Wahab, 2019).

Sebuah penelitian yang mengkaji tentang perbedaan tingkat praktik kepemimpinan instruksional kepala sekolah dengan komitmen kerja guru sekolah dasar berdasarkan demografi menunjukkan hubungan yang positif lemah dalam hal perencanaan misi dan visi sekolah serta penyampaian tujuan kurikulum kurang efektif, rendahnya frekuensi evaluasi dan supervisi pembelajaran (Amin & Hamzah, 2021). Menurut Bada et al. (2020), proses instruksional Kepemimpinan berarti pemimpin sekolah terlibat untuk meningkatkan pengajaran menggunakan berbagai metode seperti pemantauan kelas, pengawasan selanjutnya bimbingan guru atau pembinaan dan intervensi pengajaran langsung.

Selain itu, fakta bahwa kepala sekolah menghargai guru, berkontribusi pada pengembangan profesional dan mendorong kerja sama di antara rekan-rekan secara positif mempengaruhi komitmen guru (Liu & Hallinger, 2018). Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dan sikap mereka terhadap proses pengambilan keputusan menentukan persepsi guru tentang sekolah. Perilaku tersebut meningkatkan pengabdian guru kepada tugas dan kesediaan mereka untuk berkontribusi pada pengembangan sekolah (Zahed-Babelan et al., 2019). Seperti yang terlihat, konsep kepemimpinan instruksional dan komitmen merupakan hal penting dalam hal peningkatan efektivitas sekolah, prestasi siswa dan kinerja guru. Hal ini dimungkinkan oleh perilaku kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan komitmen guru terhadap sekolah (Al-Mahdy et al., 2018).

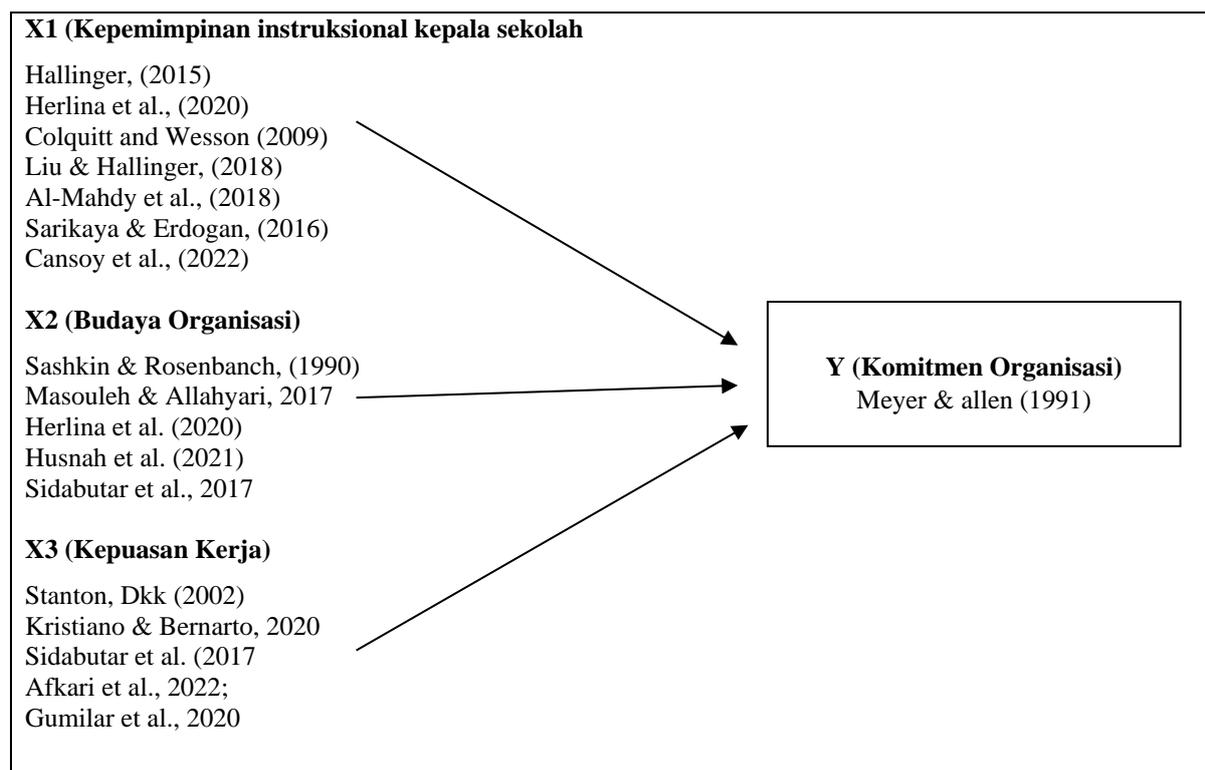
Kepemimpinan instruksional memiliki pengaruh kuat pada keberhasilan sekolah seperti hasil penelitian yang dilakukan di pendidikan barat (Hallinger et al., 2020). Kepala Sekolah sebagai pemimpin instruksional memastikan lingkungan belajar teratur, serius dan fokus tetapi realistis dan dapat dicapai. Artinya keduanya pihak menghormati sikap dan prestasi guru dan siswa (Day et al., 2020). Oleh karena itu, kepemimpinan instruksional bukanlah hal yang mudah untuk dilaksanakan, tetapi bukan tidak mungkin untuk diwujudkan tercapai.

Komitmen kerja juga dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi yang dikembangkan dalam organisasi tersebut (Kawiana et al., 2018; Masouleh & Allahyari, 2017). Budaya organisasi adalah pola dari asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan yang direncanakan (Schein, 2010). Budaya organisasi adalah milik kelompok dan dapat dianggap sebagai akumulasi pembelajaran yang diperoleh kelompok tertentu sejarahnya (Yun et al., 2020). Budaya organisasi mengarahkan perilaku pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas terhadap organisasi. Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi tantangan dimasa yang akan datang.

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi telah dikonfirmasi oleh banyak peneliti, seperti penelitian yang dilakukan oleh Herlina et al. (2020) Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen kerja guru. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Husnah et al. (2021) ditemukan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen guru. Akan tetapi masih jarang ditemukan penelitian yang dilakukan di Kabupaten Pringsewu terkait pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Selain kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan budaya organisasi, variabel lain yang dapat meningkatkan komitmen organisasi guru adalah kepuasan kerja (Kristiano & Bernarto, 2020). Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Tanjung et al., 2020). Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita. Kepuasan kerja guru memiliki berbagai faktor hingga saling berhubungan diantaranya personal, sosial, budaya dan ekonomi (Bahri & SE, 2018). Kepuasan kerja guru merupakan hasil dari berbagai sikap seorang guru terhadap pekerjaannya dan faktor-

faktor yang berhubungan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja guru ditunjukkan oleh sikapnya dalam bekerja atau mengajar. Jika guru puas akan keadaan yang mempengaruhinya, maka akan bekerja atau mengajar dengan baik. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Sidabutar et al. (2017) Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja mengakibatkan terjadinya peningkatan komitmen organisasi.



**Gambar 1.1 Konstruksi Grand Theory**

Berdasarkan paparan permasalahan dan data diatas mengingat pentingnya komitmen organisasi dalam organisasi sekolah untuk mencapai tujuan, oleh karena itu peneliti ingin membuktikan secara empiris apakah kepemimpinan instruksional, budaya organisasi dan kepuasan kerja guru memengaruhi komitmen kerja guru. Selain itu masih sulit memperoleh informasi terkait penelitian tentang pengaruh kepemimpinan instruksional, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi yang dilakukan di Lampung khususnya Kabupaten Pringsewu. Lebih lanjut lagi bahwa penelitian tentang peningkatan komitmen kerja guru melalui kepemimpinan instruksional, budaya organisasi dan kepuasan kerja yang dilakukan secara beriringan dalam satu penelitian juga masih sulit ditemukan.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Komitmen organisasi guru penting bagi setiap guru.
- b. Kepemimpinan instruksional kepala sekolah dapat mempengaruhi komitmen organisasi.
- c. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- d. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- e. Belum adanya penelitian terkait pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru di SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu.
- f. Keterbatasan penelitian baik itu tesis maupun jurnal yang membahas tentang komitmen organisasi, khususnya wilayah Kabupaten Pringsewu.
- g. Penelitian yang menggabungkan empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, belum banyak dilakukan.

## 1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan identifikasi masalah di atas, peneliti perlu membatasi masalah guna menghindari salah penafsiran dan menyesuaikan dengan kemampuan, pengetahuan, waktu, dan materi peneliti. Adapun batasan masalah dari penelitian ini adalah kepemimpinan instruksional kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), kepuasan kerja guru ( $Y$ ), dan komitmen organisasi ( $Z$ ).

## 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, serta pembatasan masalah yang diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah:

- a. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu?
- b. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu?
- c. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu?
- d. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap komitmen organisasi guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu?

- e. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu?
- f. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap komitmen organisasi?
- g. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah untuk menguji dan mengetahui:

- a. Pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu
- b. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu
- c. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu
- d. Pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap komitmen organisasi guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu
- e. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu
- f. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap komitmen organisasi
- g. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

### **1.6 Kegunaan Penelitian**

Pada hakikatnya penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan manfaat tertentu. Begitu pula dengan penelitian ini diharapkan mendatangkan manfaat sebagai berikut:

#### **a. Kegunaan Teoretis**

Penelitian ini diharapkan berguna dalam pengembangan disiplin ilmu administrasi Pendidikan serta memberikan penjelasan secara terperinci dan sistematis mengenai peningkatan komitmen organisasi guru melalui kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja guru di SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu.

## **b. Kegunaan Praktis**

Secara praktis, peneliti bermaksud menjadikan penelitian ini berguna atau bermanfaat bagi:

1. Dinas Pendidikan, untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam upaya mewujudkan Pendidikan yang lebih baik, khususnya bagi guru.
2. Kepala Sekolah, sebagai dasar masukan pengambilan kebijakan dalam hal meningkatkan komitmen organisasi di lingkungan sekolah.
3. Pendidik, memberikan masukan pada pendidik untuk meningkatkan komitmen organisasi di lingkungan sekolah.
4. Peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan untuk penelitian selanjutnya, baik dibidang yang sama maupun bidang lainnya dengan cakupan yang lebih luas, khususnya yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen.

## **c. Ruang Lingkup Penelitian**

### 1. Ruang Lingkup Ilmu

Ruang lingkup ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah komitmen organisasi guru dengan mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen guru dalam organisasi Pendidikan. Dalam hal ini kepemimpinan dan perilaku organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dalam bidang pendidikan, serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi guru yaitu budaya organisasi, dan kepuasan kerja guru

### 2. Subyek Penelitian

Penelitian ini melibatkan guru SD Negeri Se-Kabupaten Pringsewu

### 3. Objek Penelitian

Penelitian ini objeknya adalah komitmen organisasi guru sebagai variabel terikat. Kepemimpinan instruksional dan budaya organisasi sebagai variabel bebas serta kepuasan guru sebagai variabel *intervening*.

### 4. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini adalah di SD Negeri Se-Kabupaten Pringsewu

### 5. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada semester gasal bulan Juli sampai Agustus 2023

Bab ini telah menjelaskan tentang latar belakang masalah dari kepemimpinan instruksional, budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang diambil untuk tesis ini. Tujuan penelitian, kegunaan penelitian, hingga ruang lingkup penelitian juga telah dipaparkan sesuai dengan rumusan masalah yang diambil. Pada bab selanjutnya akan dipaparkan tentang

tinjauan pustaka dari kepemimpinan instruksional, budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini bertujuan untuk meninjau literatur yang ada berhubungan dengan komitmen organisasi, kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja guru sehingga dapat memprediksi terkait peningkatan komitmen organisasi melalui kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan guru di SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu.

### 2.1 Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan sebuah kekuatan yang mengikat seorang individu untuk melakukan tindakan kearah satu atau lebih target yang dimilikinya. Hal ini sejalan dengan konsep komitmen yang disampaikan oleh Yusuf and Syarif (2018) bahwa komitmen adalah kekuatan stabil dari seseorang yang bertindak untuk mempertahankan arah perilakunya ke arah tujuannya meskipun ketika harapannya tidak terpenuhi. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan kekuatan yang dimiliki dalam diri seseorang mengarah tindakan-tindakannya sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Individu yang memiliki komitmen melekatkan dirinya kepada objek dari komitmen mereka, misalnya komitmen dalam kehidupan kerja seperti komitmen terhadap pekerjaan, profesi, karir, kolega, departemen dan organisasi secara keseluruhan (Dixit & Bhati, 2012). Oleh karena itu komitmen itu sendiri memiliki banyak jenisnya tergantung pada objek dari komitmen tersebut. Komitmen merupakan sebuah hal penting yang perlu dimiliki setiap individu agar mencapai tujuan dengan baik, seperti tujuan dalam kehidupan pribadi maupun tujuan dalam berorganisasi atau dalam bekerja (Andriani et al., 2022).

Salah satu contoh komitmen adalah komitmen individu terhadap organisasi, atau biasa disebut dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019). Atau dengan kata lain sebuah ukuran identifikasi pegawai dengan organisasinya (Fu & Deshpande, 2014). Identifikasi pegawai yang dimaksud seperti penilaian motivasi, keinginan untuk tetap tinggal, dan juga identifikasi terhadap nilai-nilai organisasi (Yusuf & Syarif, 2018). Komitmen

organisasi dianggap sebagai faktor penting dalam memahami dan menjelaskan sikap pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan di dalam organisasi (Mahayasa et al., 2018).

Komitmen organisasi dapat dikaitkan dengan sekumpulan mental atau pekerjaan tertentu yang dasar dari proses ini penerimaan atas spesifikasi organisasi yang diinginkan (Muis et al., 2018). Hal ini melibatkan hubungan aktif dengan organisasi sedemikian rupa sehingga individu bersedia memberikan sesuatu dari diri mereka untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi (Berberoglu, 2018). Berdasarkan Mowday et al. (1979), setidaknya terdapat tiga faktor karakter komitmen organisasi yaitu; (a) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (b) keinginan untuk memberikan usaha yang kuat untuk kepentingan organisasi, (c) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan (Kawiana et al., 2021) komitmen organisasi adalah konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan antara anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi merupakan komitmen seorang pegawai terhadap organisasi di tempat dia bekerja. Komitmen tersebut berupa sejauh mana pegawai berusaha untuk melakukan yang terbaik untuk kebaikan organisasinya dan dapat dilatarbelakangi oleh berbagai hal seperti material atau kesadaran pegawai itu sendiri

Berdasarkan Meyer and Allen (2001) terdapat tiga konsep utama dari komitmen organisasi yaitu:

*a) Affective Commitment* (Komitmen afektif)

Komitmen organisasi afektif adalah keadaan di mana karyawan ingin melakukan sesuatu untuk organisasi. Komitmen afektif memiliki perasaan cinta pada suatu organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.

*b) Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Komitmen organisasi normatif adalah keadaan di mana ada sesuatu yang seharusnya mereka lakukan untuk organisasi. Komitmen normatif sebagai keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi sebagai bentuk kewajiban dan keinginan pegawai untuk bertahan sebagai anggota dalam suatu organisasi karena adanya keharusan untuk patuh. Selain itu, komitmen normatif juga berkaitan dengan proses internalisasi dari hasil sosialisasi yang berkaitan dengan budaya organisasi.

### c) *Continuence Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

Komitmen organisasi berkelanjutan adalah keadaan di mana karyawan perlu melakukan sesuatu untuk organisasi. Keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi karena mempertimbangkan keuntungan jika bertahan dan kerugian jika berpindah. Komitmen berkelanjutan juga sebagai nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi berkelanjutan yang tinggi tetap tinggal dalam organisasi karena mereka butuh untuk berbuat demikian sehingga mereka berkemungkinan melakukan usaha yang tidak maksimal terhadap organisasi.

Setiap pegawai belum tentu memiliki ketiga dimensi komitmen organisasi diatas. Terdapat kemungkinan bahwa seseorang dapat memiliki komitmen afektif dari pegawai lainnya, atau mungkin beberapa pegawai memiliki komitmen afektif dan normatif terhadap organisasi namun tidak memiliki komitmen berkelanjutan, hal ini dikarenakan tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi berbeda satu dengan yang lain (Ayuni & Khoirunnisa, 2021).

Komitmen organisasi seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya faktor demografi (usia, status perkawinan, tingkat Pendidikan, dan masa kerja kecuali jenis kelamin), kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja (Gumilar et al., 2020; Megawanti, 2017). Faktor lainnya yang dianggap penting dalam meningkatkan komitmen organisasi guru dan yang dijadikan sebagai variabel yang diteliti adalah kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, ada berbagai hal yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi yaitu, kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja guru. Maka pada subbab berikutnya akan dijelaskan tentang kepemimpinan instruksional kepala sekolah

## **2.2 Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin berasal dari kata dasar yang sama yakni “Pimpin” yang memuat dua hal pokok yakni pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin adalah orang yang dengan kecakapan dan keterampilannya mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan suatu kegiatan. Kepemimpinan adalah pemimpin yang memiliki tujuan. Sedangkan memimpin

adalah peran seseorang sebagai pemimpin (Kadarsih et al., 2020). Northouse (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan Bersama.

Sedangkan Yukl (2017), bahwa kepemimpinan merupakan suatu situasi yang terjadi ketika seseorang memobilisasi secara institusional, politis, psikologis dan sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi tujuan pengikutnya. kepemimpinan sebagai keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Maka, tugas pemimpin yaitu untuk menjaga keutuhan kerja sama pegawai yang bekerja di dalam organisasi.

Dari beberapa pengertian dan definisi tentang kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang-orang agar tersedia mengikuti arahnya ke arah tujuan-tujuan organisasi. Hal tersebut berimplikasi pada beberapa hal yaitu: (1) kepemimpinan merupakan sebuah proses atau aktivitas; (2) dalam kepemimpinan terdapat dua pelaku, pemimpin di satu pihak dan para pengikut di lain pihak, (3) kepemimpinan merupakan proses kegiatan yang diarahkan kepada tujuan tertentu, (4) adanya perbedaan dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan dan menggunakan cara yang berbeda pula dalam pelaksanaannya.

#### **b. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Sekolah merupakan institusi pendidikan yang memiliki berbagai dimensi yang satu sama lain berkaitan dan saling menunjang yang di dalamnya terdapat kegiatan belajar mengajar untuk peningkatan kualitas dan pengembangan potensi peserta didik. Kepala sekolah memiliki jabatan tertinggi di sekolah. Karena kepala sekolah memiliki peranan penting dan segala sesuatu yang ada di sekolah. Untuk itu antara kepala sekolah dan guru harus saling bekerjasama dan diperlukan koordinasi dalam memajukan sekolah berkualitas. Dengan demikian kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penentu dalam proses pendidikan yang ada di sekolah. Kepala sekolah merupakan pejabat profesional yang ada dalam organisasi sekolah, yang bertugas untuk mengatur semua sumber daya sekolah dan bekerja sama dengan guru-

guru, staff dan pegawai lainnya dalam mendidik peserta didik untuk mencapai tujuan Pendidikan (Minsih et al., 2019).

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan (Kosim, 2017). Sedangkan pendapat menurut Nasution (2016), kepemimpinan merupakan suatu proses interaksi antara pemimpin dan orang lain yang dipimpin dalam suatu kelompok atau organisasi. Pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya mempengaruhi dan mengarahkan serta menggerakkan seluruh anggota kelompok untuk memberdayakan sumber daya organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar bila memiliki pemimpin yang baik. Pemimpin dalam suatu organisasi memegang kendali utama dalam mengatur jalannya organisasi.

Berdasarkan uraian di atas disintesis kepemimpinan kepala sekolah adalah sebuah jabatan yang dimiliki seseorang yang dapat menggerakkan atau mempengaruhi seluruh anggota dalam organisasi sekolah untuk mencapai tujuan organisasi. Penjelasan di atas menunjukkan bahwa pemimpin tidak bisa bekerja sendirian. Tercapainya tujuan organisasi terletak pada kemampuan pemimpin mengatur pekerja, peralatan, dan pekerjaan, agar berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Kemampuan manajerial inilah yang dibutuhkan demi terwujudnya sekolah yang baik dan pemimpin yang efektif.

### **c. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi orang lain. Apa yang dipilih untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok akan membentuk gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Sahabuddin & Syahrani, 2022). Sedangkan menurut Siregar and Lubis (2022) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Berdasarkan literature ada beberapa gaya kepemimpinan yang mempengaruhi komitmen organisasi guru di Indonesia, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan instruksional, kepemimpinan visioner dan kepemimpinan situasional (Bush, 2020).

#### 1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin menemukan aktifitas yang memiliki pengaruh dan hasil. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang cenderung mengadopsi pendekatan demokratis pada gaya kepemimpinannya. Sebagai hasilnya, ketika kepala sekolah mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik, maka akan memiliki potensi untuk melibatkan para stakeholder dalam mencapai tujuan-tujuan Pendidikan. Misalnya, ketika kepala sekolah memiliki kepemimpinan transformasional yang baik, maka kepala sekolah mampu melibatkan para guru, staf kependidikan, dan orang tua siswa sehingga berperan aktif untuk pengembangan efektivitas sekolah (Bush, 2017)

#### 2. Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah menempatkan guru sebagai komponen utama yang perlu dikembangkan artinya kepemimpinan instruksional kepala sekolah membangun dan mendorong munculnya kegiatan serta memberikan dukungan yang tepat untuk peningkatan mutu kinerja mengajar guru dan kesuksesan pembelajaran di kelas. Kepemimpinan instruksional secara detail pada hakekatnya melibatkan penentuan misi yang jelas, menetapkan kurikulum pembelajaran, memonitoring rencana pelajaran dan mengelola sumber belajar (Bush et al., 2022).

#### 3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner menekankan bahwa keberadaan visi sangat penting bagi organisasi yang ingin mewujudkan organisasi efektif dan kompetitif. Kekuatan kepemimpinan menghasilkan berbagai kebijakan dan operasionalisasi kerja yang di bimbing oleh visi organisasi. Sebuah organisasi yang ingin maju dan kompetitif harus mempunyai visi yang jelas, dipahami oleh semua anggota organisasi baik jajaran manajemen sampai keamanan (*security*) bahkan sampai *cleaning service* atau bagian kebersihan (Mukti, 2018)

#### 4. Kepemimpinan Situasional

Pendekatan situasional menekankan bahwa kepemimpinan terdiri dari dimensi direktif dan dimensi pendukung, bahwa masing-masing harus diterapkan secara tepat dalam situasi tertentu.

Untuk menentukan apa yang dibutuhkan dalam situasi tertentu, seorang pemimpin harus mengevaluasi para pengikutnya dan menilai seberapa kompeten dan berkomitmen mereka untuk melakukan tujuan tertentu. Berdasarkan asumsi bahwa keterampilan dan motivasi pengikut bervariasi dari waktu ke waktu, kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa pemimpin harus mengubah tingkat direktif atau dukungan mereka untuk memenuhi kebutuhan yang berubah-ubah (Northouse, 2021)

### **2.3 Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah**

Kepemimpinan instruksional atau lebih dikenal dengan istilah kepemimpinan pembelajaran mulai dikenal di Indonesia pada tahun 2011 (Kementerian Pendidikan Nasional, 2011). Kepemimpinan pembelajaran merupakan aktivitas kepala sekolah yang kesehariannya disibukkan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang yang menjalankan kegiatan akademik di sekolah (Suryana, 2018). Kepemimpinan instruksional, atau kepemimpinan pembelajaran, berfokus pada arah dan tujuan pengaruh pemimpin, ditargetkan pada pembelajaran siswa melalui guru (Day et al., 2020). Southworth (2002) *says that 'instructional leadership . . . is strongly concerned with teaching and learning, including the professional learning of teachers as well as student growth'*

Secara historis, istilah ini mencuat ketika ramai-ramainya riset tentang gerakan sekolah efektif. Telah terbukti bahwa kunci penting yang dapat menentukan keberhasilan sekolah adalah peran kepala sekolah. Kepemimpinan instruksional secara detail pada hakekatnya melibatkan penentuan misi yang jelas, menetapkan kurikulum pembelajaran, memonitoring rencana pelajaran dan mengelola sumber belajar (Bush et al., 2022; Hallinger, 2010). Kepemimpinan instruksional kepala sekolah menempatkan guru sebagai komponen utama yang perlu dikembangkan artinya kepemimpinan instruksional kepala sekolah membangun dan mendorong munculnya kegiatan (Sukmawati & Herawan, 2016) serta memberikan dukungan yang tepat untuk peningkatan mutu kinerja mengajar guru dan kesuksesan pembelajaran di kelas. Kepemimpinan instruksional terdiri dari perilaku utama yang menetapkan standar tinggi dan tujuan khusus untuk keberhasilan siswa dan keberhasilan siswa dan guru, melacak dan memberikan masukan tentang pengajaran dan pembelajaran sekolah, memberikan pengembangan profesional untuk semua anggota staf, dan membantu membangun dan mempertahankan lingkungan sekolah dengan kinerja akademik yang tinggi (Hallinger et al., 2018).

Kepemimpinan instruksional dapat didefinisikan sebagai setiap tindakan perencanaan kepala sekolah dalam mempengaruhi dan membimbing guru untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka dan memotivasi siswa untuk mencapai hasil pembelajaran (Hui & Singh, 2020). Kepemimpinan instruksional, menurut Hallinger (2015a) didefinisikan sebagai strategi kegiatan dan tindakan yang dilaksanakan oleh pemimpin sekolah dalam mendukung, menegakkan dan memastikan kegiatan instruksional yang efektif terkait pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Dari pernyataan-pernyataan diatas dapat dipahami bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah adalah perilaku kepala sekolah yang memprioritaskan aktivitasnya pada pembelajaran yaitu dengan mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing guru dalam kegiatan belajar mengajar sehingga guru dapat memberikan layanan belajar terbaik kepada siswa sehingga dapat meningkatkan kinerja dan mutu pendidikan. Kepemimpinan instruksional mengusulkan tiga dimensi. Menurut Hallinger (2015a) Model ini mengusulkan tiga dimensi untuk konstruksi kepemimpinan instruksional, yaitu: mendefinisikan misi sekolah, mengelola program pengajaran program instruksional, dan mengembangkan iklim pembelajaran sekolah yang positif. Dimensi-dimensi ini selanjutnya dijabarkan menjadi 10 fungsi kepemimpinan instruksional.

a. Mendefinisikan Misi Sekolah

Mendefinisikan misi sekolah memiliki dua fungsi yaitu merancang tujuan sekolah dan mengkomunikasikan tujuan sekolah. Kepala sekolah berperan dalam bekerjasama dengan wakil kepala sekolah, pendidik, staf TU untuk memastikan bahwa sekolah memiliki tujuan yang jelas dan terukur tujuan yang difokuskan pada kemajuan akademik siswanya. Kepala sekolah memastikan bahwa tujuan ini diketahui secara luas, didukung, dan dikomunikasikan ke seluruh komunitas sekolah.

b. Mengelola Program Instruksional

Mengelola program instruksional, mencakup tiga fungsi kepemimpinan yaitu; mengawasi dan mengevaluasi instruksi, mengkoordinasikan kurikulum, dan memantau kemajuan siswa. Fungsi-fungsi ini mengharuskan pemimpin untuk terlibat secara mendalam di sekolah pengembangan instruksional. Kepala sekolah tidak bisa menjadi satu-satunya orang yang terlibat dalam memimpin instruksional sekolah program. Namun dalam pengembangan inti akademik sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah.

### c. Mempromosikan Iklim Belajar Sekolah yang Positif

Mempromosikan iklim belajar sekolah yang positif, mencakup beberapa fungsi yaitu, Mengontrol alokasi waktu pembelajaran, Mempertahankan visibilitas tinggi, Memberikan insentif bagi guru, Menetapkan standar akademi, Mendorong pengembangan profesi dan Memberikan insentif bagi siswa. Pada dimensi ini memiliki ruang lingkup yang lebih luas dimana bahwa sekolah yang efektif menciptakan 'pers akademik' melalui pengembangan standar yang tinggi dan harapan dan budaya perbaikan terus-menerus.

Hallinger (2015b) mengembangkan Skala Penilaian Manajemen Instruksional Kepala Sekolah *Instructional Management Rating Scale (PIMRS)* untuk menilai praktik kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan mengusulkan tiga dimensi untuk membangun pemahaman yang lebih dalam tentang praktik-praktik tersebut, yaitu (1) mendefinisikan misi sekolah, (2) mengelola program instruksional, dan (3) mempromosikan iklim pembelajaran yang kondusif

Pada penelitian ini penulis memilih menggunakan kuesioner *The Principal Scale for Instructional Leadership (PIMRS)*. Terbukti penelitian internasional sudah menggunakan angket tersebut dan sudah mendapatkan validitas dan realibilitas yang baik. Setelah mengetahui tentang kepemimpinan instruksional kepala sekolah, pada subbab berikutnya akan dijelaskan variabel lain yang juga dianggap memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi guru yaitu, budaya organisasi.

## 2.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang disebut sebagai salah satu variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi pegawai biasanya didefinisikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, dan simbol yang rumit yang mendefinisikan cara suatu organisasi melakukan pekerjaannya (Tan, 2019). Tidak berbeda jauh Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar dari sebuah organisasi yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu untuk mengatasi masalah yang terjadi dan dianggap valid dalam penyelesaian masalah, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami masalah tersebut. Budaya organisasi, di samping dapat mengintegrasikan kegiatan sehari-hari karyawan untuk mencapai tujuan yang direncanakan, juga dapat membantu organisasi beradaptasi dengan baik dengan lingkungan eksternal untuk tanggapan yang cepat dan tepat (Hadijaya, 2020).

Budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak terlihat, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam organisasi untuk melakukan aktivitas kerja (Qohar & Rosyidi, 2017). Dalam penelitian Sitanggang et al. (2017) bahwa pentingnya budaya organisasi sebagai faktor pemersatu dan pendorong, harus diperhatikan dalam proses implementasinya. Pembentukan budaya organisasi terjadi tidak semata karena aktifitas rutin saja melainkan anggota organisasi berupaya menciptakan, mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, untuk pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi. Budaya organisasi, di samping dapat mengintegrasikan kegiatan sehari-hari karyawan untuk mencapai tujuan yang direncanakan, juga dapat membantu organisasi beradaptasi dengan baik dengan lingkungan eksternal untuk tanggapan yang cepat dan tepat (Nam Nguyen & Mohamed, 2011). Berdasarkan uraian di atas disintesis budaya organisasi adalah pola dari asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan yang direncanakan,

Aspek penting tentang budaya organisasi adalah budaya organisasi membentuk dan membimbing perilaku anggota organisasi melalui nilai-nilai bersama diantara anggota dan komitmen kepada organisasi, dan budaya organisasi dapat dipengaruhi dan dikelola oleh kepemimpinan organisasi (Kanta & Murniati, 2017; Sutrisno, 2019). Tingkat budaya organisasi menurut Schein (1984) dapat dibagi menjadi tiga tingkatan sebagai berikut: (1) Tingkat artefak, berhubungan dengan apa yang dirasakan, diamati, dan dicatat dengan semua indera seseorang ketika memasuki budaya baru. Misalkan struktur dan proses organisasi yang terlihat, (2) Tingkat nilai, ketika kita mendapatkan penjelasan, biasanya kita memperoleh apa yang saya sebut tingkat nilai, biasanya tujuan, cita-cita, norma, standar, prinsip-prinsip moral. Contohnya strategi, tujuan, filosofi dari organisasi, (3) Tingkat asumsi dasar, bawah sadar diambil untuk keyakinan yang diberikan, kebiasaan persepsi, pikiran dan perasaan.

Budaya organisasi didasari oleh beberapa dimensi (Schein, 1984) yaitu: (a) hubungan organisasi dengan lingkungannya: apakah organisasi menganggap dirinya dominan, patuh, harmonisasi, mencari ceruk?, (b) sifat aktivitas manusia: apakah cara yang "benar" bagi manusia untuk bersikap dominan pro-aktif, harmonisasi, atau pasif fatalistik?, (c) sifat realitas dan kebenaran bagaimana kita mendefinisikan apa yang benar dan apa tidak benar, dan bagaimana kebenaran pada akhirnya ditentukan baik di dunia fisik dan sosial, dengan uji pragmatis atau bergantung pada kebijaksanaan?, (d) sifat waktu: apa orientasi dasar kita dalam hal masa lalu, sekarang, dan masa depan, dan jenis unit waktu apa yang paling relevan untuk

melakukan urusan sehari-hari?, (e) sifat alam manusia: apakah manusia pada dasarnya baik, netral, atau jahat, dan apakah sifat manusia itu sempurna atau tetap?, (f) sifat hubungan manusia: apa cara yang "benar" bagi orang untuk berhubungan satu sama lain, untuk mendistribusikan kekuatan dan kasih sayang? apakah hidup kompetitif atau kooperatif, adalah cara terbaik untuk mengorganisasikan masyarakat atas dasar individualisme atau groupisme, apakah sistem otoritas terbaik otokratis/paternalistik atau kolejal/partisipatif?, (g) homogenitas vs. keragaman: apakah kelompok itu paling baik jika kelompoknya sangat beragam atau sangat homogen, dan apakah orang-orang dalam kelompok harus didorong untuk berinovasi atau menyesuaikan diri?

Sedangkan menurut (Sashkin & Rosenbach, 1990) terdapat lima dimensi yang perlu diukur yang memiliki fungsi penting dalam budaya organisasi yaitu:

*a. Managing Change*

Pengertian managing change dalam hal ini adalah seberapa baik organisasi dan anggotanya mampu beradaptasi dan menangani perubahan lingkungannya secara efektif. Contoh dari perubahan lingkungan adalah seperti yang sedang terjadi bahwa perubahan teknologi dan sosial menjadi sangat cepat, oleh karena itu organisasi harus mampu beradaptasi terhadap hal-hal tersebut.

*b. Achieving Goals*

Seluruh organisasi harus mencapai tujuan yang telah ditentukannya. Memiliki fokus yang baik terhadap tujuan telah terbukti memiliki hubungan yang sangat kuat dengan pencapaian dan keberhasilan yang sesungguhnya. Pada bagian ini ingin menilai seberapa efektif organisasi mencapai tujuannya tersebut dan sejauh mana tujuan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi mendukung peningkatan dan pencapaian organisasi.

*c. Coordinated Teamwork*

Tujuan pengukuran dimensi ini adalah sejauh mana suatu organisasi efektif dalam mengkoordinasikan pekerjaan individu dan kelompok. Keberlangsungan organisasi jangka panjang tergantung pada seberapa baik upaya individu dan kelompok dalam organisasi terjalin, terkoordinasi, dan terangkai bersama sehingga upaya para anggota dalam berkoordinasi terjalin secara efektif.

*d. Cammer Orientation*

Pencapaian organisasi terhadap kepuasan pelanggan merupakan aspek yang sangat penting sehingga memerlukan perlakuan dan penilaian terpisah. Tidak peduli seberapa kuat budaya

organisasi dan seberapa baik fungsi organisasi lain dijalankan, tetapi tidak ada yang menginginkan apa yang dihasilkan oleh organisasi tersebut maka organisasi tersebut tidak akan berhasil. Penilaian pada dimensi ini adalah untuk melihat sejauh mana aktivitas organisasi diarahkan untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan dan tujuan pelanggan.

#### *e. Cultural Strength*

Semua organisasi memiliki budaya yang terbentuk dari pola nilai dan keyakinan yang dibagikan oleh sebagian maupun semua anggota organisasi. Ketika organisasi menghadapi krisis dan harus memanfaatkan semua sumber daya manusia dan fisiknya, maka budaya yang kuat akan memberikan stabilitas fungsi organisasi yang lebih baik. Dimensi cultural strength adalah tentang sejauh mana anggota organisasi menyetujui nilai dan memeriksa sejauh mana meta-values tertentu hadir di dalam organisasi.

Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi telah dibuktikan pada penelitian yang diantaranya dilakukan oleh Oupen et al. (2020) dan Husnah et al. (2021) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu penelitian lainnya dilakukan oleh Tanjung (2020), dan Saragih and Suhendro (2020) juga menemukan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Oleh karena itu, berdasarkan penelitian sebelumnya bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi pegawai. Selain budaya organisasi, variable lain yang meningkatkan komitmen organisasi adalah Kepuasan kerja guru yang akan dijelaskan pada subbab selanjutnya.

## **2.5 Kepuasan Kerja Guru**

Kepuasan Kerja guru merupakan sekumpulan perasaan yang dirasakan guru terhadap pekerjaannya. Robbins et al. (2017) mendefinisikan kepuasan kerja ialah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang bekerja, sedangkan orang dengan kepuasan rendah memiliki perasaan negative, pegawai dengan keterlibatan kerja yang tinggi sangat mengidentifikasi dan sangat peduli dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Colquitt and Zipay (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang. Dengan kata lain, itu mewakili bagaimana perasaan guru tentang pekerjaan dan apa yang difikirkan tentang pekerjaan. Guru dengan kepuasan kerja yang tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka memikirkan tugas mereka atau mengambil bagian dalam kegiatan tugas, begitupun sebaliknya.

Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Sylvani et al., 2020). Kepuasan guru sangat penting untuk meningkatkan komitmen organisasi, karena guru yang puas akan lebih antusias menginvestasikan waktu dan energi dalam kemajuan organisasi (Asbari et al., 2022). Guru yang memiliki kepuasan atas pekerjaannya akan menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, sungguh-sungguh, disiplin dan meningkatkan semangatnya dalam bekerja. Guru yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi ditandai dengan penyelesaian tugas yang sesuai dan tepat waktu, loyal terhadap lembaga sekolah tempat ia bekerja, menjalankan pekerjaannya dengan semangat dan jarang mengeluh (Damayanti & Ismiyati, 2020).

Kepuasan kerja adalah tingkat kebahagiaan seseorang atas hasil dari yang dikerjakannya atau atas dasar apa yang sudah dilakukan dalam bekerja. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai terpenuhinya respons perasaan atau emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan berkaitan dengan pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan (Argon & Liana, 2020). Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan, tetapi tidak puas dengan aspek lainnya. Perasaan puas itu bisa didapat dari berbagai aspek pekerjaan itu. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dan tingkah laku karyawan pada tempatnya bekerja (Aoliso & Lao, 2018). Puas terhadap pekerjaan berhubungan dengan perasaan serta yang dimiliki karyawan tentang pekerjaan mereka. Jika seseorang bersikap positif terhadap pekerjaannya maka dapat dikatakan puas terhadap pekerjaannya. Jika dia bersikap negatif serta tidak menguntungkan terhadap pekerjaannya maka mengindikasikan ketidakpuasan kerja (Wahyudi & Tupti, 2019).

Dari pengertian diatas dapat disintetiskan bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai terpenuhinya respons perasaan atau emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan berkaitan dengan pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Berdasarkan definisi konsep yang telah diuraikan tersebut di atas dapat disintetiskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang dialami seseorang terhadap apa yang diharapkan dari organisasi

Teori Kepuasan Kerja Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu

a. *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan, hubungan dengan orang lain dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainancefactors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

b. *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang (Syarifuddin, 2020).

Kepuasan kerja berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya, apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Stanton et al. (2002) diukur dengan menggunakan lima indikator: Indikator-indikator kepuasan kerja berdasarkan alat ukur *The Abridged Job Descriptive Index* (aJDI) (Stanton et al., 2002) yaitu sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*job itself*), Kepuasan kerja akan tercapai jika ada kesesuaian antara keinginan dari para pekerja dan dimensi inti pekerjaan yang terdiri dari ragam keterampilan, identitas pekerjaan, keberartian pekerjaan, otonomi dan umpan bali
- b. Imbalan (*pay*), Imbalan merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi ukuran ada tidaknya kepuasan kerja, dimana penyebab utamanya adalah ketidakadilan dalam pemberian imbalan tersebut.
- c. Kesempatan promosi (*promotion*). Hal ini memiliki nilai karena merupakan bukti pengakuan terhadap prestasi kerja yang dicapai. Seseorang yang dipromosikan umumnya dianggap prestasinya adalah baik, di samping pertimbangan lain. Oleh karena itu individu yang merasakan adanya ketetapan promosi merupakan salah satu kepuasan dari pekerjaannya

- d. Supervisi (*supervision*), supervisi adalah suatu usaha untuk memimpin dengan mengarahkan orang lain sehingga dapat menjalankan tugas dengan baik, serta memberikan hasil yang maksimum.
- e. Rekan kerja (*co-workers*), Pada dasarnya seorang karyawan menginginkan adanya perhatian dari atasan maupun dari rekan kerjanya serta lingkungan kerja yang mendukungnya

## **2.6 Kepemimpinan Instruksional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasai**

Fokus utama pada peningkatan kinerja guru dan pencapaian tujuan sekolah merupakan hal penting bagi sekolah (Isnaini, 2019). Sikap komitmen guru serta kepuasan kerja setiap guru cukup mempengaruhi perilaku guru seperti peningkatan kinerja guru, selain itu komitmen dapat memiliki dampak positif dan guru yang berkomitmen lebih mencintai pekerjaan mereka, sehingga kepemimpinan kepala sekolah harus dapat meningkatkan komitmen guru dalam banyak cara (Anugrah et al., 2022).

Sekolah memerlukan tenaga kerja yang berkomitmen untuk mencapai tujuan sekolah mereka, tentu hal ini didasari dengan bagaimana kepala sekolah memimpin sekolah itu sehingga menyebabkan peningkatan signifikan kinerja sekolah dan guru (Sunardi et al., 2019). Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi baik guru maupun peserta didik disekolah (Al-Mahdy et al., 2018; Cansoy et al., 2020; Flippo, 2019; Latif & Habib, 2021; Liu & Hallinger, 2018).

Budaya organisasi yang kuat menunjukkan kesepakatan yang tinggi di antara anggota tentang tujuan organisasi sehingga dapat membangun kekompakan, kesetiaan, dan komitmen organisasi dan hal tersebut, yang pada saatnya mengurangi kecenderungan guru untuk meninggalkan sekolah (Muis et al., 2018). Oleh karena itu, organisasi yang memiliki orientasi budaya konstruktif lebih mungkin untuk mendorong ikatan emosional dan normatif yang tinggi kepada pegawai mereka (Djuanda, 2021), sehingga komitmen organisasi guru meningkat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi pegawai (Gunawan & Ardana, 2020; Herlina et al., 2020; Husnah et al., 2021; Masouleh & Allahyari, 2017; Sidabutar et al., 2017).

Tempat kerja adalah tempat sosial dan teman sebaya akan menjadi pengaruh penting pada keyakinan, tujuan, dan kepuasan kerja seseorang (Anggraini, 2018). Berdasarkan hal tersebut maka suasana yang timbul dan nilai-nilai interaksi antar teman kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, sehingga kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada guru dapat dilihat dari komitmennya terhadap sekolah, ketika guru menyukai pekerjaan itu, mereka sering merasa berkomitmen kepada sekolah sehingga membuat pekerjaan itu lebih terasa menyenangkan (Zulhakim, 2016). Menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan perlu dilakukan strategi nyata demi menjaga komitmen guru (Darmawan, 2020). Hal tersebut sesuai dengan hasil yang ditunjukkan dari penelitian terdahulu bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru (Afkari et al., 2022; Ananda, 2020; Gumilar et al., 2020; Kristiano & Bernarto, 2020; Sidabutar et al., 2017).

Hubungan antar variabel-variabel dalam penelitian ini selanjutnya agar tergambar secara jelas akan dijelaskan dalam kerangka pikir penelitian

## **2.7 Kerangka Pikir Penelitian**

### **a. Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja guru. Kepemimpinan instruksional kepala sekolah adalah perilaku kepala sekolah yang memprioritaskan aktivitasnya pada pembelajaran yaitu dengan mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing guru dalam kegiatan belajar mengajar sehingga kepuasan guru meningkat. Dengan demikian di duga terdapat pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru di SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu

### **b. Pengaruh Budaya Organisasi Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi merupakan nilai dan kebiasaan suatu organisasi dalam menjalankan pekerjaannya untuk memicu meningkatkan kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja adalah tingkat kebahagiaan seseorang atas hasil dari yang dikerjakannya atau atas dasar apa yang sudah dilakukan dalam bekerja. Sekolah merupakan organisasi pendidikan yang memiliki guru yang beragam sehingga budaya yang ada pada sekolah mengharuskan seorang guru dapat berbaure dalam budaya organisasi agar dapat meningkatkan kepuasan seorang guru terhadap pekerjaannya. Dengan demikian di duga terdapat pengaruh budaya organisasi kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru di SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu

### **c. Pengaruh Kepuasan kerja Guru Terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja adalah tingkat kebahagiaan seseorang atas hasil dari yang dikerjakannya atau atas dasar apa yang sudah dilakukan dalam bekerja. Jika semua kebutuhan guru terpenuhi maka seorang guru akan senang dan mencintai pekerjaannya, sehingga akan meningkatkan kepuasan guru terhadap pekerjaannya. Munculnya kepuasan guru akan meningkatkan komitmen guru terhadap sekolah dan pekerjaannya sendiri. Sehingga perlu diidentifikasi kepuasan kerja yang ada pada seorang guru, sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi.

### **d. Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Komitmen Organisasi**

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi guru. Dalam organisasi sekolah, kepemimpinan instruksional kepala sekolah menempatkan guru sebagai komponen utama yang perlu dikembangkan artinya kepemimpinan instruksional kepala sekolah membangun dan mendorong munculnya kegiatan. Selain itu, fakta bahwa kepala sekolah menghargai guru, berkontribusi pada pengembangan profesional dan mendorong kerja sama di antara rekan-rekan secara positif mempengaruhi komitmen guru. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dengan komitmen organisasi guru di SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu.

### **e. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi merupakan nilai dan kebiasaan suatu organisasi dalam menjalankan pekerjaannya untuk memicu meningkatkan komitmen organisasi. Sehingga seorang guru harus dapat berbaur ke dalam budaya organisasi tersebut. Sekolah merupakan organisasi pendidikan yang memiliki guru yang beragam, sehingga untuk tetap dapat mempertahankan komitmen guru maka dibutuhkan budaya organisasi yang baik yang dapat diterima oleh semua guru. Semakin baik budaya organisasi suatu sekolah, maka akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

### **f. Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja**

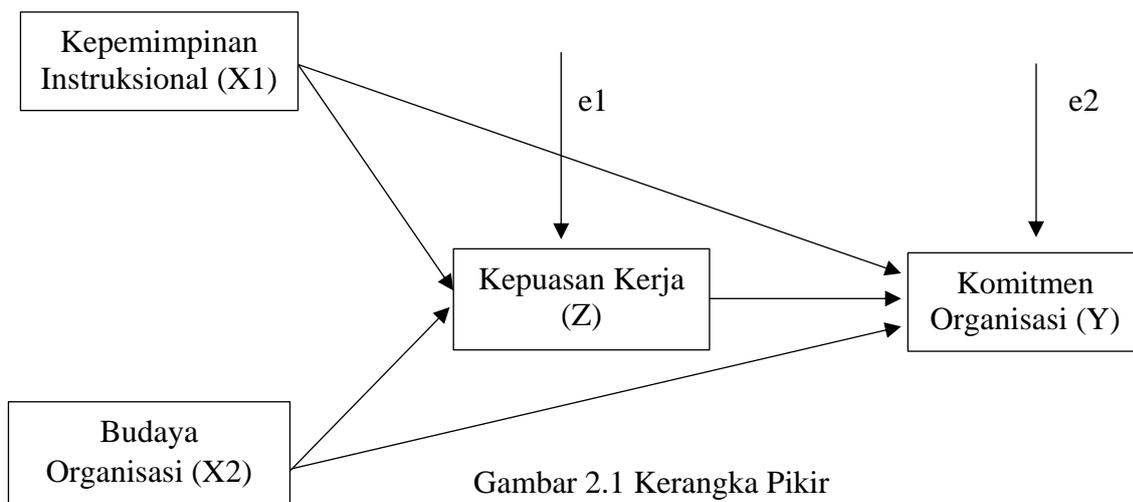
Kepemimpinan instruksional merupakan gambaran gaya kepemimpinan yang meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa; dan meningkatnya kinerja guru. Oleh karena itu, kepemimpinan instruksional secara langsung juga berdampak pada komitmen organisasi guru. Apabila komitmen organisasi pegawai terkait organisasinya baik maka pegawai puas terhadap

pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut untuk dapat memberikan usaha terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Keinginan untuk memberikan usaha terbaik pegawai untuk kepentingan organisasi merupakan salah satu aspek dari kepuasan kerja guru. Sehingga kepemimpinan instruksional berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja guru

#### g. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang disepakati oleh organisasi dalam melakukan pekerjaannya. Nilai-nilai tersebut yang kemudian diterapkan oleh seluruh pegawai. Apabila nilai-nilai yang diterapkan merupakan nilai positif yang dapat meningkatkan respons perasaan atau emosional seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan yang menyenangkan, maka pegawai merasa puas dengan pekerjaannya. Nilai-nilai organisasi tersebut kemudian diterima secara kuat oleh pegawai. Sehingga budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja

Alur kerangka pikir digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:

- X<sub>1</sub>-Y : Pengaruh X<sub>1</sub> secara langsung terhadap Z
- X<sub>2</sub>-Y : Pengaruh X<sub>2</sub> secara langsung terhadap Z
- Y-Z : Pengaruh Z secara langsung terhadap Y
- X<sub>1</sub>-Z : Pengaruh X<sub>1</sub> terhadap Y
- X<sub>2</sub>-Z : Pengaruh X<sub>2</sub> terhadap Y
- X<sub>1</sub>-Y-Z : Z memediasi pengaruh X<sub>1</sub> terhadap Y
- X<sub>2</sub>-Y-Z : Z memediasi pengaruh X<sub>2</sub> terhadap Y
- e<sub>1</sub> : pengaruh variabel luar terhadap Z
- e<sub>2</sub> : pengaruh variabel luar terhadap Y

## 2.8 Hipotesis

Berdasarkan deskripsi teoritis dan kerangka pikir, rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu
- b. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu
- c. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu
- d. Terdapat pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap komitmen organisasi guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu
- e. Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu
- f. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap komitmen organisasi
- g. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi

Pada bab selanjutnya akan dibahas mengenai metode penelitian yang diambil dalam penelitian ini bertujuan menjawab empat pertanyaan penelitian yang telah dipaparkan

### III. METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai metode penelitian, pendekatan penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, hingga teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

#### 3.1 Pendekatan, Jenis penelitian dan Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian pendekatan kuantitatif merupakan penelitian yang mengkaji suatu permasalahan yang dapat diukur menggunakan Teknik statistik, matematika atau komputasi (Ramadhan, 2021). Data kuantitatif dapat diambil dengan menggunakan tes maupun kuesioner. Namun pada penelitian ini pengumpulan data menggunakan kuesioner.

Jenis penelitian ini adalah *ex post facto* yaitu penelitian berusaha menentukan penyebab kejadian peristiwa pengaruh dan yang mempengaruhi telah terjadi dan diteliti oleh peneliti dalam tinjauan ke belakang (Sudjana, 2005).

Pemilihan metode yang tepat sangat dibutuhkan dalam suatu penelitian. Metode merupakan cara ilmiah yang diambil untuk mendapatkan data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah metode penelitian korelasional. Metode korelasional adalah metode yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat (Hasnunidah, 2017).

#### 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

##### a. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya atau keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2010). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu dengan jumlah 2.736 guru yang bisa dilihat pada Tabel 3.1. Populasi dalam penelitian ini memiliki karakteristik yang berbeda-beda, misalnya jenis kelamin, status kepegawaian, pendidikan terakhir dan lainnya sehingga dapat dikatakan bahwa populasi dalam penelitian ini heterogen

Tabel 3.1 Jumlah Populasi

No	Wilayah	Jumlah	L	P
1	Kec. Pringsewu	504	103	401
2	Kec. Gadingrejo	530	132	398
3	Kec. Pagelaran	310	93	217
4	Kec. Sukoharjo	304	84	220
5	Kec. Ambarawa	255	90	165
6	Kec. Adiluwih	266	79	187
7	Kec. Pardasuka	275	95	180
8	Kec. Banyumas	180	62	118
9	Kec. Pagelaran Utara	112	48	64
<b>JUMLAH</b>		<b>2736</b>	<b>786</b>	<b>1950</b>

Sumber: Dapodik tahun 2023

## b. Sampel

Pengambilan sampel dari populasi penelitian dilakukan dengan teknik *cluster random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel jika dijumpai populasi yang heterogen karena sub populasi suatu kelompok (*cluster*) yang mempunyai sifat heterogen (Winarni, 2021). Selain itu, teknik ini digunakan apabila daftar dari seluruh unit populasi tidak diperoleh sehingga cukup dengan daftar cluster. Pada teknik ini, semua individu di cluster diambil sebagai sampel. Biasanya membutuhkan ukuran sampel yang lebih besar. Pengambilan sampel cluster sangat berguna ketika populasi tersebar luas (Burhan et al., 2022). Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Tejada & Punzalan, 2012)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

e = Taraf nyata atau batas kesalahan (5%)

Berdasarkan dari rumus di atas, maka besarnya sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{2736}{1 + 2736 (0,05)^2}$$

$$n = 348,9 \longrightarrow 350$$

Kemudian, dilakukan penentuan jumlah sampel dengan menggunakan teknik sampel. Taherdoost (2016) menyatakan bahwa tahapan cluster random sampling dapat diringkas sebagai berikut:

- a. Pilih pengelompokan cluster untuk kerangka sampling, seperti jenis perusahaan atau area geografis.
- b. Beri setiap *cluster* sebuah nomor.
- c. Memilih sampel menggunakan random sampling.

Tahap pertama, peneliti membagi 9 kecamatan menjadi 3 cluster, pembagian cluster berdasarkan peta administrasi kabupaten pringsewu dengan ketentuan potensi wilayah di kabupaten pringsewu berdasarkan cluster. Kecamatan yang berada di pusat kota dengan potensi wilayah administrasi perkantoran, industri dan perumahan. Kecamatan yang tidak terlalu jauh dari pusat kota memiliki potensi wilayah industri, persawahan, dan fasilitas lainnya. Kecamatan yang jauh dari pusat kota memiliki potensi wilayah pertanian, perkebunan dan kolam ikan.

Tabel 3.2 *Cluster* berdasarkan wilayah kecamatan

No	<i>Cluster</i> 1 (Pusat kota)	<i>Cluster</i> 2 (Tengah pusat kota)	<i>Cluster</i> 3 (Jauh dari pusat kota)
1.	Pagelaran	Banyumas	Pagelaran Utara
2.	Pringsewu	Sukoharjo	Pardasuka
3.	Gading rejo	Ambarawa	Adiluwih

Sumber: pembagian cluster menurut peneliti

Setelah itu, dari masing-masing *cluster*, diambil 1 kecamatan secara acak menggunakan *picker wheel*, kecamatan yang berada di pusat kota yaitu Pringsewu, tidak terlalu jauh dari pusat kota yaitu Sukoharjo dan kecamatan yang jauh dari pusat kota yaitu pardasuka. Kemudian dari masing-masing cluster diambil 50% dari jumlah sekolah yang ada

Tabel 3.3 Cluster yang Terpilih

No	Kecamatan	Jumlah sekolah	Sekolah sampel
Cluster 1	Pringsewu	35	18
Cluster 2	Sukoharjo	30	15
Cluster 3	Pardasuka	29	15

Kemudian dilakukan penentuan jumlah sampel dari masing-masing sekolah dengan menentukan proporsinya sesuai dengan jumlah guru pada masing-masing sekolah yang akan diteliti. Jumlah sampel setiap sekolah didapatkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$S = \frac{x}{Y} \times N$$

Keterangan:

S = target jumlah sampel

x = jumlah populasi setiap sekolah

y = jumlah populasi keseluruhan sekolah sampel

n = jumlah keseluruhan sampel (Sulistiyastuti & Si, 2007)

Tabel 3.4. Jumlah Sampel Sekolah

No	Nama sekolah	Populasi	Perhitungan Sampel	Sampel
<i>Cluster 1</i>	UPT SD Negeri 3 Sidoharjo	200	$(200/465) \times 350$	151
	UPT SD Negeri 3 Pajaresuk			
	UPT SD Negeri 2 Fajaragung			
	UPT SD Negeri 1 Waluyojati			
	UPT SD Negeri 3 Pringsewu Selatan			
	UPT SD Negeri 3 Podomoro			
	UPT SD Negeri 4 Rejosari			
	UPT SD Negeri 5 Pringsewu Barat			
	UPT SD Negeri 3 Pringsewu Timur			
	UPT SD Negeri 1 Rejosari			
	UPT SD Negeri 2 Pajaresuk			
	UPT SD Negeri 2 Margakaya			
	UPT SD Negeri 2 Pringsewu Selatan			
	UPT SD Negeri 2 Podomoro			
	UPT SD Negeri 1 Pringsewu Barat			
	UPT SD Negeri 2 Pringsewu Timur			
<i>Cluster 2</i>	UPT SD Negeri 1 Pajaresuk	125	$(125/465) \times 350$	94
	UPT SD Negeri 2 Bumiaram			
	UPT SD Negeri 2 Panggungrejo			
	UPT SD Negeri 2 Sukoharjo I			
	UPT SD Negeri 2 Sukoyoso			
	UPT SD Negeri 1 Sukoharjo I			
	UPT SD Negeri 2 Pandansari Selatan			
	UPT SD Negeri 2 Sukoharjo Iii			
	UPT SD Negeri 1 Siliwangi			
	UPT SD Negeri 2 Sinarbaru Timur			
	UPT SD Negeri 2 Keputran			
	UPT SD Negeri 1 Pandansari Selatan			
	UPT SD Negeri 1 Keputran			
<i>Cluster 3</i>	UPT SD Negeri 1 Waringinsari Barat	140	$(140/465) \times 350$	105
	UPT SD Negeri 1 Sukoharjo Ii			
	UPT SD Negeri 1 Sukoharjo Ii			
	UPT SD Negeri 1 Pandansari			
	UPT SD Negeri 1 Tanjungrusia Timur			
	UPT SD Negeri 1 Pujodadi			
	UPT SD Negeri 3 Sidodadi			
	UPT SD Negeri 1 Pardasuka			
	UPT SD Negeri 1 Pardasuka Timur			
	UPT SD Negeri 3 Pujodadi			
	UPT SD Negeri 1 Selapan			
	UPT SD Negeri 1 Sukorejo			
	UPT SD Negeri 2 Pardasuka			
UPT SD Negeri 2 Sukorejo				
UPT SD Negeri 2 Selapan				
UPT SD Negeri 2 Sidodadi				
UPT SD Negeri 1 Rantautijang				
UPT SD Negeri 1 Tanjungrusia				
UPT SD Negeri 1 Sidodadi				
<b>JUMLAH</b>		465		350

Sumber: perhitungan peneliti

Jumlah sampel yang digunakan untuk *pilot study* adalah sebanyak 30 guru. Pilot study merupakan pengujian awal atau upaya uji coba atas instrumen penelitian. Guru yang dijadikan sampel pilot study tidak diikutsertakan lagi dalam penelitian.

### **3.3 Variabel Penelitian**

Penelitian ini akan mengukur empat variabel yang diteliti, yakni komitmen organisasi sebagai variabel terikat dan kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, serta kepuasan kerja guru sebagai variabel *intervening*

### **3.4 Definisi Konseptual variable penelitian**

Definisi konseptual penelitian adalah penjelasan teoritis mengenai konsep yang berhubungan dengan variabel penelitian yang berdasarkan pendapat para pakar yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya. Definisi konseptual penelitian ini secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

#### **a. Variabel Terikat**

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap kesediaan, keinginan, loyalitas melalui kesetiaan, dan kesepakatan melakukan sesuatu untuk kelompok serta kepedulian akan keberhasilan organisasi yang juga dapat dijadikan tolak ukur sejauh mana keinginan seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini ialah komitmen seorang guru di dalam organisasi/sekolah.

#### **b. Variabel Bebas**

##### **1. Kepemimpinan Instruksional kepala sekolah**

Kepemimpinan instruksional adalah perilaku kepala sekolah yang memprioritaskan aktivitasnya pada pembelajaran yaitu dengan mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing guru dalam kegiatan belajar mengajar sehingga guru dapat mencapai tujuan organisasi

##### **2. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah pola nilai, norma, serta kebiasaan anggota organisasi yang menunjukkan cara suatu organisasi melakukan pekerjaannya. Budaya organisasi terbentuk dalam perjalanan organisasi tersebut yang dibentuk dan dianut oleh anggota organisasi.

### c. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh kerja moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja terpenuhi jika seseorang guru yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, begitu juga sebaliknya.

## 3.5 Definisi Operasional

Definisi operasional pada penelitian ini adalah penjelasan secara aplikatif perihal hubungan langsung antar variabel yang digunakan dalam penelitian, secara detail definisi operasional dapat dijelaskan sebagai berikut:

### a. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah skor total yang diperoleh dari kuesioner komitmen organisasi yang meliputi tiga dimensi yaitu: komitmen afektif, komitmen normative, dan komitmen berkelanjutan.

### b. Kepemimpinan Intraksional Kepala Sekolah

Kepemimpinan intraksional adalah skor total yang diperoleh dari kuesioner kepemimpinan intraksional yang terdiri dari tiga dimensi yaitu: mendefinisikan misi sekolah, mengelola program instruksional, mempromosikan iklim belajar sekolah yang positif

### c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah skor total yang diperoleh dari kuesioner budaya organisasi yang terdiri dari lima dimensi yaitu: *managing change, achieving goals, coordinated teamwork, customer orientation, dan cultural strength*.

### d. Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja guru adalah skor total yang diperoleh dari kuesioner kepuasan kerja yang terdiri dari lima dimensi yaitu: kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap supervisor.

Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert, dengan lima pilihan yaitu, SS (sangat setuju), S (Setuju), R (ragu-ragu), KS (Kurang setuju), dan SK (sangat kurang setuju). Pembobotan nilai dari pernyataan tergantung pada pernyataan yang disajikan apakah *favourable* atau *unfavourable*. Pernyataan *unfavourable* adalah pernyataan kuesioner yang

bersifat negative sehingga ketika semakin responden setuju dengan pernyataan tersebut maka nilai variabel semakin kecil. Pernyataan *unfavourable* diberi tanda (\*) dalam kuesioner. Bobot nilai dapat dilihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5 Pembobotan Nilai Variabel Penelitian

Pernyataan	<i>Favorable</i>	<i>Unfavourable</i>
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Ragu-ragu	3	3
Kurang setuju	2	4
Sangat kurang setuju	1	5

### 3.6 Kisi-kisi Instrumen Penelitian

kisi-kisi instrument penelitian dalam penelitian ini terdiri dari variabel komitmen organisasi, kepemimpinan instruksional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 3.6 berikut ini:

Tabel 3.6 Kisi-Kisi Instrument Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Sub-Indikator	No. Item
1.	Komitmen Organisasi (Meyer & Allen, 1991)	Komitmen afektif	Merasa senang untuk tetap bekerja di organisasi	1,2
			Merasa menjadi bagian keluarga besar organisasi	3,4,5
			Merasa organisasi memiliki arti besar bagi dirinya	6,7
		Komitmen normative	Tidak memiliki banyak pilihan jika meninggalkan organisasi	8,9
			Tetap tinggal di organisasi karena mempertimbangkan aspek biaya	10,11
		Komitmen berkelanjutan	Merasa kesetiaan pada organisasi merupakan suatu yang wajib	12,13
			Merasa jika meninggalkan organisasi merupakan suatu hal yang tidak benar	14,15
2.	Kepemimpinan Instruksional (Hallinger, 2015a)	Mendefinisikan misi sekolah	Merumuskan tujuan sekolah	1,2,3
			Mengkomunikasikan tujuan sekolah	4,5,6
		Mengelola program pembelajaran	Mensupervisi dan mengevaluasi pembelajaran	7,8,9,
			Mengkoordinasikan kurikulum	10,11,12,
			Memonitor kemajuan siswa	13,14,15,16
Mengontrol alokasi waktu	17,18,19,20			

		Mengkoordinasikan kurikulum	pembelajaran	
			Mempertahankan visibilitas tinggi	21,22,23,24
			Memberikan insentif bagi guru	25,26,27
			Menetapkan standar akademi	28,29,30,31
			Mendorong pengembangan profesi	32,33,34,45
3.	Budaya Organisasi (Sashkin & Rosenbach, 1990)	<i>Managing Change</i>	Organisasi dan anggotanya mampu beradaptasi dan menangani perubahan lingkungannya	1,2,3
		<i>Achieving Goals</i>	Organisasi mampu mencapai tujuannya dan sejauh mana tujuan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi mendukung peningkatan dan pencapaian organisasi	4,5,6
		<i>Coordinated Teamwork</i>	Organisasi mampu mengkoordinasikan pekerjaan individu dan kelompok	7,8,9
		<i>Customer Orientation</i>	Organisasi mampu mengkoordinasikan pekerjaan individu dan kelompok	10,11,12
		<i>Cultural Strength</i>	Organisasi mampu mengkoordinasikan pekerjaan individu dan kelompok	13,14
4.	Kepuasan Kerja <i>The Abridged Job Descriptive Index (aJDI)</i> (Stanton et al., 2002)	Pekerjaan itu sendiri ( <i>job itself</i> )	Individu bekerja sesuai dengan keahliannya	1,2,3,4,5
		Supervisi ( <i>supervision</i> )	Adanya evaluasi pekerjaan dan pelatihan	6,7,8,9,10
		Imbalan ( <i>pay</i> )	Mendapatkan gaji sesuai pekerjaan dan adil	11,12,13,14,15
		Kesempatan promosi ( <i>promotion</i> )	Memiliki <i>career pat</i> yang jelas serta kesempatan naik pangkat	16,17,18,19,20
		Rekan kerja ( <i>co-workers</i> )	Memeiliki rekan dan lingkungan kerja yang positif	21,22,23,24,25

### 3.7 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu kuesioner atau angket merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk diberikan responden sesuai dengan permintaan pengguna (Rukajat, 2018). Skala data yang digunakan adalah skala *Likert*. Angket ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya organisasi, kepuasan guru dan komitmen organisasi guru dengan skala *Likert*.

### 3.8 Kalibrasi Instrumen Penelitian

Penggunaan instrument untuk mendapatkan data pada sampel yang telah ditentukan harus diuji coba terlebih dahulu. Uji coba instrument disarankan untuk dilakukan minimum pada 30 perwakilan populasi dimana tujuannya dalam survei awal dan pengembangan skala (Ramdhan, 2021). Oleh karena itu, pada penelitian ini, uji coba instrument dilakukan pada 30 guru SD Negeri Se-Kabupaten Pringsewu yang bukan merupakan bagian dari sampel penelitian.

Terdapat beberapa syarat instrument yang dapat digunakan dalam penelitian dan mampu menggali data yang diharapkan. Nurlan (2019), memberi ciri-ciri kuesioner yang harus memenuhi dua persyaratan penting, yakni valid dan reliabel.

#### a. Uji Validitas Instrumen

Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas internal. Validitas ini merupakan validitas yang dicapai manakala terdapat kesesuaian antarbagian instrumen secara keseluruhan. Arikunto (2008) menjelaskan bahwa sebuah instrumen dapat dikatakan valid apabila instrumen tersebut mengukur apa yang hendak diukur

Validitas merupakan parameter yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Pengujian validitas alat ukur terlebih dahulu dilakukan penentuan harga korelasi antarbagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengorelasikan tiap alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor item soal. Kegiatan menghitung validitas alat ukur atau instrumen harus memiliki validitas tinggi. Validitas instrumen pada penelitian ini diukur dengan menggunakan rumus *Product Moment* dari *Pearson*. Rumus yang dimaksud adalah sebagai berikut.

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  : koefisien korelasi

N : jumlah koresponden

X : skor butir

Y : skor total

Kesesuaian nilai  $r_{xy}$  yang diperoleh melalui perhitungan dengan menggunakan rumus tersebut kemudian dikonsultasikan kepada tabel  $r$  kritik *Product Moment* dengan kaedah keputusan jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 0,05, maka instrumen tersebut dikatakan valid dan jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 0,05, maka instrumen tersebut dikatakan tidak valid (Arikunto, 2010).

Hasil pengujian validitas instrument yang dilakukan bantuan *software* SPSS dengan kriteria instrument valid apabila  $sig. < 0,05$ , dan hasil uji validitas adalah sebagai berikut:

### 1. Uji Validitas Komitmen Organisasi (Y)

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner komitmen organisasi tertera pada Tabel 3.5

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Kuesioner Komitmen Organisasi

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
1	0,003		Valid
2	0,0001		Valid
3	0,026		Valid
4	0,0001		Valid
5	0,002		Valid
6	0,003		Valid
7	0,012	0,05	Valid
8	0,0001		Valid
9	0,0001		Valid
10	0,0001		Valid
11	0,014		Valid
12	0,0001		Valid
13	0,057		Tidak Valid
14	0,016		Valid
15	0,313		Tidak Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.5 dapat diketahui bahwa item nomor 13 dan 15 pada kuesioner komitmen organisasi dinyatakan tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data. Karena ada dua butir item yang tidak valid. dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus item yang tidak valid

Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Ulang Kuesioner Komitmen Organisasi

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
1	0,003		Valid
2	0,0001		Valid
3	0,026		Valid
4	0,0001		Valid
5	0,002		Valid
6	0,003	0,05	Valid
7	0,012		Valid
8	0,0001		Valid
9	0,0001		Valid
10	0,0001		Valid
11	0,014		Valid
12	0,0001		Valid
13	0,016		Valid

Setelah menghapus butir item yang tidak valid dan melakukan pengujian validitas ulang maka semua butir item kuesioner komitmen organisasi adalah valid

## 2. Uji Validitas Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah (X1)

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner kepemimpinan instruksional kepala sekolah tertera pada Tabel 3.7

Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Kuesioner kepemimpinan instruksional kepala sekolah

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
1.	0,008		Valid
2.	0,048		Valid
3.	0,409		Tidak Valid
4.	0,418		Tidak Valid
5.	0,610		Tidak Valid
6.	0,032	0,05	Valid
7.	0,070		Tidak Valid
8.	0,004		Valid
9.	0,004		Valid
10.	0,014		Valid

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
11.	0,002		Valid
12.	0,0001		Valid
13.	0,030		Valid
14.	0,085		Tidak Valid
15.	0,010		Valid
16.	0,001		Valid
17.	0,003		Valid
18.	0,002		Valid
19.	0,0001		Valid
20.	0,001		Valid
21.	0,003		Valid
22.	0,0001		Valid
23.	0,001		Valid
24.	0,001	0,05	Valid
25.	0,0001		Valid
26.	0,001		Valid
27.	0,001		Valid
28.	0,001		Valid
29.	0,004		Valid
30.	0,007		Valid
31.	0,277		Tidak Valid
32.	0,005		Valid
33.	0,001		Valid
34.	0,004		Valid
35.	0,000		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.7 dapat diketahui bahwa item nomor 3,4,5,7,14 dan 31 pada kuesioner kepemimpinan instruksional kepala sekolah dinyatakan tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data. Karena ada enam butir item yang tidak valid. dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus item yang tidak valid

Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Ulang Kuesioner kepemimpinan instruksional kepala sekolah

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
1.	0,008		Valid
2.	0,048		Valid
3.	0,032		Valid
4.	0,004		Valid
5.	0,004		Valid
6.	0,014		Valid
7.	0,002		Valid
8.	0,0001		Valid
9.	0,030		Valid
10.	0,010		Valid
11.	0,001		Valid
12.	0,003		Valid
13.	0,002		Valid
14.	0,0001	0,05	Valid
15.	0,001		Valid
16.	0,003		Valid
17.	0,0001		Valid
18.	0,001		Valid
19.	0,001		Valid
20.	0,0001		Valid
21.	0,001		Valid
22.	0,001		Valid
23.	0,001		Valid
24.	0,004		Valid
25.	0,007		Valid
26.	0,005		Valid
27.	0,001		Valid
28.	0,004		Valid
29.	0,000		Valid

Setelah menghapus butir item yang tidak valid dan melakukan pengujian validitas ulang maka semua butir item kuesioner kepemimpinan instruksional kepala sekolah adalah valid

### 3. Uji Validitas Budaya Organisasi (X2)

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner budaya organisasi tertera pada Tabel 3.9

Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Kuesioner budaya organisasi

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
1.	0.001		Valid
2.	0.0001		Valid
3.	0.001		Valid
4.	0.008		Valid
5.	0.004		Valid
6.	0.0001		Valid
7.	0.0001	0,05	Valid
8.	0.0001		Valid
9.	0.008		Valid
10.	0.0001		Valid
11.	0.0001		Valid
12.	0.002		Valid
13.	0.021		Valid
14.	0.0001		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.9 dapat diketahui bahwa seluruh item nomor pada kuesioner budaya organisasi dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan data.

#### 4. Uji Validitas Kepuasan Kerja Guru (Z)

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner kepuasan kerja guru tertera pada Tabel 3.10

Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Kuesioner kepuasan kerja guru

Nomor	Sig.	Standar Sig.	Keterangan
1.	0,000		Valid
2.	0,000		Valid
3.	0,006		Valid
4.	0,000		Valid
5.	0,021		Valid
6.	0,033	0,05	Valid
7.	0,000		Valid
8.	0,019		Valid
9.	0,000		Valid
10.	0,001		Valid
11.	0,046		Valid

<b>Nomor</b>	<b>Sig.</b>	<b>Standar Sig,</b>	<b>Keterangan</b>
12.	0,000		Valid
13.	0,009		Valid
14.	0,003		Valid
15.	0,024		Valid
16.	0,154		Tidak Valid
17.	0,000		Valid
18.	0,018	0,05	Valid
19.	0,086		Tidak Valid
20.	0,001		Valid
21.	0,000		Valid
22.	0,356		Tidak Valid
23.	0,028		Valid
24.	0,000		Valid
25.			Tidak Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.10 dapat diketahui bahwa item nomor 16,19,22, dan 25 pada kuesioner kepuasan kerja guru dinyatakan tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data. Karena ada empat butir item yang tidak valid. dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus item yang tidak valid

Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Ulang Kuesioner Kepuasan Kerja Guru

<b>Nomor</b>	<b>Sig.</b>	<b>Standar Sig.</b>	<b>Keterangan</b>
1.	0,000		Valid
2.	0,000		Valid
3.	0,006		Valid
4.	0,000		Valid
5.	0,021	0,05	Valid
6.	0,033		Valid
7.	0,000		Valid
8.	0,019		Valid

Nomor	Sig.	Standar Sig,	Keterangan
9.	0,000		Valid
10.	0,001		Valid
11.	0,046		Valid
12.	0,000		Valid
13.	0,009		Valid
14.	0,003		Valid
15.	0,024	0,05	Valid
16.	0,000		Valid
17.	0,018		Valid
18.	0,001		Valid
19.	0,000		Valid
20.	0,028		Valid
21.	0,000		Valid

Setelah menghapus butir item yang tidak valid dan melakukan pengujian validitas ulang maka semua butir item kuesioner kepuasan kerja guru adalah valid

#### b. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas atau keandalan instrumen merupakan pengujian tingkat konsistensi instrumen itu sendiri. Instrumen yang baik harus konsisten dengan butir yang diukurnya. Keandalan instrumen dalam penelitian ini akan dianalisis dengan teknik *Alpha Cronbach* dengan menggunakan bantuan sarana komputer program SPSS.

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1}\right) \left(\frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2}\right)$$

Keterangan :

$R_{11}$  : reliabilitas instrument

$\sum \sigma b^2$  : jumlah varians butir

$\sigma t^2$  : varian total; (Arikunto, 2008)

Kriteria pengujian  $r^{\text{hitung}} > r^{\text{tabel}}$  dengan taraf signifikan 0,05 maka alat ukur tersebut reliabel.

Begitu pula sebaliknya, jika  $r^{\text{hitung}} < r^{\text{tabel}}$  maka alat ukur tersebut tidak reliabel.

Pengujian realibilitas pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software* SPSS dengan kriteria jika nilai *croanbach alpha*  $>0,361$ . Hasil perhitungan reliabel akan dilakukan pada tahap selanjutnya.

Tabel. 3.11 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Standar <i>Alpha</i>	Keterangan
1	Komitmen Organisasi	0,822		Reliabel
2	Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah	0,897		Reliabel
3	Budaya Organisasi	0,855	0,361	Reliabel
4	Kepuasan Kerja	0,909		Reliabel

Sumber. Data Olahan SPSS,20

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 3.11 menunjukkan bahwa seluruh instrument dalam penelitian ini adalah reliabel. Selanjutnya setelah instrument dinyatakan layak maka kemudian dilakukan uji prasyarat analisis data terhadap data yang telah terkumpul menggunakan instrument tersebut.

### 3.9 Uji Prasyarat Analisis Data

Uji prasyarat analisis data adalah uji prasyarat untuk parametrik dan analisis regresi linier berganda. Uji prasyarat analisis data pada penelitian ini meliputi uji outlier, uji normalitas, uji homogenitas, linieritas dan uji multikolinieritas.

#### a. Uji Outlier

Uji outlier dilakukan untuk menghilangkan kumpulan data yang nilainya sangat berbeda jika dibandingkan dengan sekumpulan data dari suatu pengukuran. Apabila ditemukan outlier, maka data yang bersangkutan harus dikeluarkan dari perhitungan lebih lanjut. Dalam analisis multivariate, pengujian mahalanobis distance squared dapat dilakukan dengan menggunakan program aplikasi statistik SPSS. Sedangkan untuk univariate akan dikategorikan sebagai outlier dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam Z-score, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi satu (Waluyo, 2012).

#### b. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan terhadap semua variabel yang diteliti, yaitu meliputi variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X1), budaya organisasi (X2), kepuasan kerja (Y), dan komitmen organisasi (Z). Hasil pengujian terhadap sampel penelitian digunakan untuk menyimpulkan apakah populasi yang diamati berdistribusi normal atau tidak (Arikunto,

2010). Apabila hasil pengujian data normal adalah hasil perhitungan statistik dapat digeneralisasikan pada populasinya. Uji normalitas dilakukan dengan baik secara manual maupun menggunakan komputer dengan program SPSS. Dalam penelitian ini, uji normalitas dapat digunakan uji *kolmogrov smirnov Test (Z)*. Kriteria pengujian ini adalah jika signifikansi yang diperoleh  $> \alpha$ , maka sampel berasal dari populasi berdistribusi normal. Jika signifikansi yang diperoleh  $< \alpha$ , maka sampel bukan berasal dari populasi berdistribusi normal. Taraf signifikansi uji adalah  $\alpha = 0,05$ .

Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

H0: sampel berasal dari populasi berdistribusi normal

H1: sampel tidak berasal dari populasi berdistribusi normal

Kriteria Uji: H0 diterima jika data berdistribusi normal dengan nilai Asymtotis Significance dari Kolmogorov-Smirnov  $> 0,05$ .

### c. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linier (Arikunto, 2010). Pengujian heteroskedastisitas menggunakan teknik uji glejser. Kriteria uji heteroskedastisitas adalah jika nilai signifikansi  $\alpha > 0,05$ , maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan (H1) ditolak, dan jika nilai signifikansi  $\alpha < 0,05$ , maka terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi dan (H1) diterima.

Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

H0: tidak terjadi gejala heteroskedastisitas

H1: terjadi gejala heteroskedastisitas

Kriteria pengujian H0 diterima jika Asimtotik *Significance* lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ .

### d. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas untuk membuktikan ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas satu dengan variabel bebas lainnya (Arafah & Tanjung, 2019). Hal yang diharapkan adalah tidak terjadi adanya hubungan yang linier (multikolinieritas) diantara variabel-variabel bebas. Karena apabila terjadi hubungan antara variabel bebas maka: (a) Tingkat ketelitian prediksi atau pendugaan sangat rendah sehingga tidak akurat, (b) Koefisien regresi akan bersifat tidak stabil karena adanya perubahan data kecil akan mengakibatkan perubahan yang signifikan pada variabel bebas (Y), (c) Sulit untuk memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Hipotesis yang digunakan untuk membuktikan ada tidaknya multikolinearitas adalah:

H0: Tidak terdapat hubungan antar variabel bebas

H1: Terdapat hubungan antar variabel bebas

Kriteria pengambilan keputusan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) dengan kriteria: a. Mempunyai angka Tolerance di atas ( $>$ ) 0,10 tidak terjadi multikolinieritas b. Mempunyai nilai VIF di bawah ( $<$ ) 10, maka tidak terjadi hubungan antar variabel bebas dan (H0) diterima.

#### e. Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang ada merupakan persamaan linier atau berupa persamaan non linier (Arafah & Tanjung, 2019). Korelasi yang baik seharusnya terdapat hubungan yang linier antar variabel penelitian. Kriteria uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melihat linearity pada tabel Anova, langkah-langkah uji linieritas sebagai berikut:

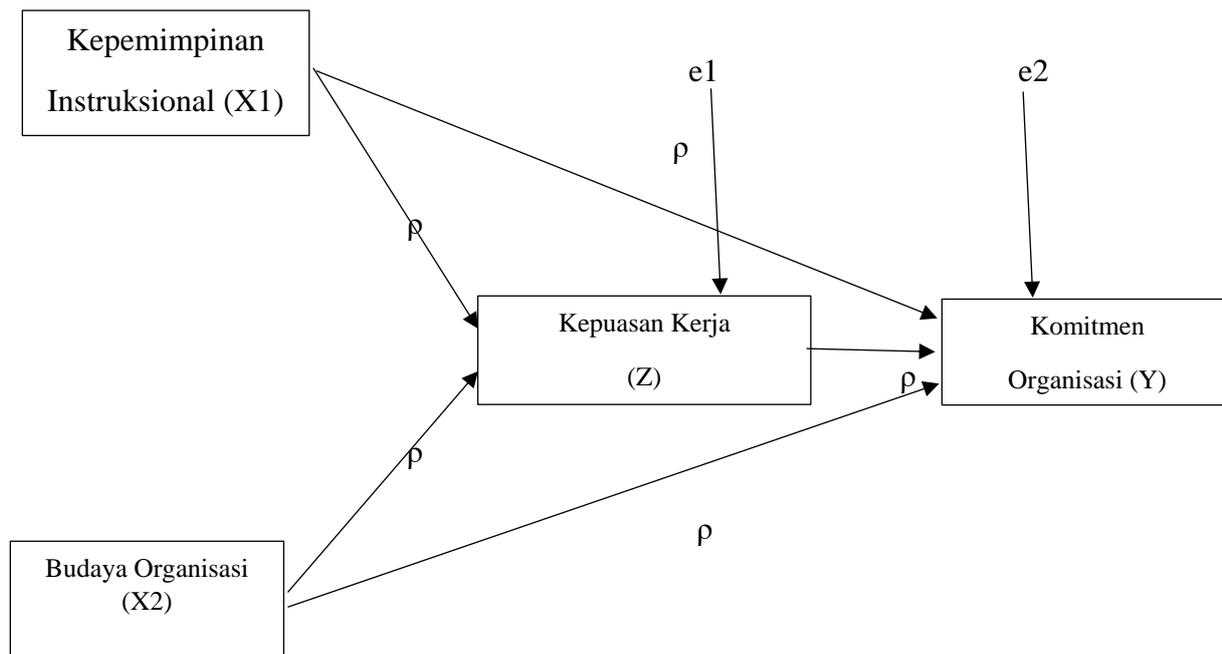
H0 : pola sebaran variabel X dan variabel Y tidak membentuk garis linier

H1 : pola sebaran variabel X dan variabel Y membentuk garis linier

Kriteria Uji: H0 diterima jika nilai sig. linearity pada tabel Anova  $>$  0,05 dan H1 diterima jika nilai sig. linearity pada tabel Anova  $<$  0,05.

### 3.10 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah teknik analisis untuk membuat kajian hipotesis hubungan sebab akibat yang bersifat searah dengan menggunakan korelasi, selain itu analisis jalur memiliki kedekatan dengan regresi berganda, yaitu analisis jalur merupakan bentuk umum dari regresi berganda (Sarwono, 2014). Model jalur dalam penelitian ini tertera pada kerangka pikir yang merupakan hubungan antara variabel eksogen (variabel bebas), perantara, dan variabel endogen (variabel terikat). Sedangkan menurut (Bryman & Cramer, 2001), tujuan dari analisis jalur Hubungan tersebut dapat disajikan dalam diagram analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 3.1 Diagram Analisis Jalur

Keterangan:

- P<sub>1</sub> : Pengaruh X1 secara langsung terhadap Z
- P<sub>2</sub> : Pengaruh X2 secara langsung terhadap Z
- P<sub>3</sub> : Pengaruh Z secara langsung terhadap Y
- P<sub>4</sub> : Pengaruh X1 terhadap Y
- P<sub>5</sub> : Pengaruh X2 terhadap Y
- P<sub>6</sub> : Z memediasi pengaruh X1 terhadap Y
- P<sub>7</sub> : Z memediasi pengaruh X2 terhadap Y
- e<sub>1</sub> : pengaruh variabel luar terhadap Z
- e<sub>2</sub> : pengaruh variabel luar terhadap Y

Berdasarkan diagram jalur diatas setiap variabel memiliki efek langsung pada komitmen organisasi. Selain itu setiap variable memiliki efek tidak langsung pada komitmen organisasi melalui kepuasan kerja:

Kepemimpinan instruksional ke kepuasan kerja dan kepuasan kerja ke komitmen organisasi; budaya organisasi ke kepuasan kerja dan kepuasan kerja ke komitmen organisasi. Persamaan untuk mengetahui r Pearson untuk kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan budaya organisasi adalah sebagai berikut

$$X_3 = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + e_1$$

$$Y = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + b_3 \cdot X_3 + e_2; \text{ (Bryman \& Cramer, 2001)}$$

Setelah itu maka akan didapat total pengaruh kausal dari kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja guru. Pengaruh total akan terdiri dan pengaruh

langsung ditambah pengaruh tidak langsung total. Pengaruh total dari masing-masing dari ketiga variabel ini adalah:

Pengaruh total dari  $X_1 = p_1 + p_{X_1-X_3} \cdot p_3$

Pengaruh total dari  $X_2 = p_4 + p_{X_2-X_3} \cdot p_3$

Pengaruh total dari  $X_3 = p_5$ ; (Bryman & Cramer, 2001)

Signifikan atau tidak pengaruh tidak langsung yang telah didapat dari hasil analisis jalur dapat diuji melalui *sobel test*. Hasil sobel test memberikan nilai estimasi pengaruh tidak langsung yang kemudian di cari nilai t hitungnya dengan cara membagi besarnya nilai data terhadap nilai standa *error* dan membandingkan dengan t tabel (Preacher & Hayes, 2004).

Sebelum menghitung nilai t dari pengaruh tidak langsung, dilakukan perhitungan standard error dari koefisien *indirect effect* ( $S_{papb}$ )

$$S_{papb} = \sqrt{pb^2 \cdot Spa^2 + pa^2 \cdot Spb^2 + spb^2 \cdot spa^2}$$

Keterangan:

$Spapb$  : Standard error pengaruh tidak langsung variabel a terhadap variabel b

$Pa$  : Koefisien pengaruh langsung variabel a terhadap variabel mediator

$Pb$  : Koefisien pengaruh langsung variabel mediator terhadap variabel b

$Spa$  : Standard error pengaruh langsung variabel a terhadap variabel mediator

$Spb$  : Standard error pengaruh langsung variabel mediator terhadap variabel b

Berdasarkan hasil statistik  $S_{papb}$  dapat menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus:

$$t = \frac{pa \cdot pb}{Spapb}$$

Apabila nilai t hitung lebih kecil dibanding t table dengan tingkat signifikan 0,05 maka menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung mempunyai pengaruh signifikan

## V. SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Pada bagian ini berisi tentang simpulan dari penelitian ini dilengkapi dengan saran yang ingin disampaikan oleh peneliti.

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut.

- a) Terdapat pengaruh positif kepemimpinan instruksional terhadap Kepuasan Kerja guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu, Ketika variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah meningkat, variabel kepuasan kerja guru cenderung naik, artinya semakin tinggi skor kepemimpinan instruksional kepala sekolah, semakin tinggi pula kepuasan kerja guru
- b) Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu. Apabila variabel budaya organisasi meningkat, variabel kepuasan kerja guru cenderung naik, artinya semakin tinggi skor budaya organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja guru
- c) Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu. Apabila variabel budaya kepuasan kerja meningkat, variabel komitmen organisasi cenderung naik, artinya semakin tinggi skor kepuasan kerja, semakin tinggi komitmen organisasi
- d) Terdapat pengaruh positif kepemimpinan instruksional terhadap komitmen organisasi guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu, Ketika variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah meningkat, variabel komitmen organisasi cenderung naik, artinya semakin tinggi skor kepemimpinan instruksional kepala sekolah, semakin tinggi pula komitmen organisasi
- e) Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu. Apabila variabel budaya organisasi meningkat, variabel komitmen organisasi guru cenderung naik, artinya semakin tinggi skor budaya organisasi, semakin tinggi komitmen organisasi guru

- f) Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung kepemimpinan instruksional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu, namun pengaruh langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap komitmen organisasi lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu untuk meningkatkan komitmen organisasi guru sebaiknya dengan menggunakan pengaruh langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah, tanpa perlu melalui kepuasan kerja guru.
- g) Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja SD Negeri se-Kabupaten Pringsewu. namun pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasi guru lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu untuk meningkatkan komitmen organisasi guru sebaiknya dengan menggunakan pengaruh langsung budaya organisasi, tanpa perlu melalui kepuasan kerja guru

## **5.2 Implikasi**

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan dari penelitian ini maka implikasi penelitian adalah Sekolah Dasar se-Kabupaten Pringsewu perlu merumuskan strategi kebijakan dalam mengembangkan kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja guru yang sesuai dengan karakteristik sekolah

### **a. Meningkatkan Kepemimpinan instruksional Kepala Sekolah**

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah memberikan kontribusi yang positif paling besar terhadap komitmen organisasi di SDN se-Kabupaten Pringsewu. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek kepemimpinan kepala sekolah, memperbaiki sistem rekrutmen kepala sekolah yang baik dan bermutu dan memberikan pelatihan kepada kepala sekolah.

### **b. Meningkatkan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sekolah memberikan kontribusi yang positif terhadap komitmen organisasi guru SDN se-Kabupaten Pringsewu. Hal ini mengharuskan pihak terkait

untuk memperhatikan aspek yang dapat meningkatkan kondisi budaya organisasi sekolah

### **c. Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja memberikan kontribusi yang positif terhadap komitmen organisasi guru SDN se-Kabupaten Pringsewu. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru

## **5.3 Saran**

Beberapa saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

### **a. Bagi Kepala Sekolah**

1. Kepala sekolah sebaiknya memberikan upaya-upaya yang dapat meningkatkan komitmen organisasi guru dengan mengembangkan kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan budaya organisasi yang positif dan juga meningkatkan kepuasan kerja guru setiap guru.
2. Meningkatkan dan menerapkan model kepemimpinan instruksional kepala sekolah di sekolah dasar yang dipimpin
3. Melaksanakan kebijakan tentang bagaimana menciptakan budaya organisasi yang positif sehingga membuat guru lebih memiliki komitmen organisasi yang tinggi
4. Meningkatkan kepuasan kerja guru agar dapat membuat guru optimal dalam bekerja

### **b. Bagi Guru**

Setiap guru sebaiknya berperan aktif dalam membangun budaya organisasi yang positif, selain itu memiliki kesadaran tinggi dalam melaksanakan dan menyelesaikan peran dan tanggung jawabnya secara optimal

### **c. Bagi Peneliti Lanjutan**

Hasil penelitian ini masih memiliki banyak keterbatasan, oleh karena itu perlu adanya penelitian lanjut dengan memperbaiki keterbatasan tersebut yaitu dalam hal:

1. Jumlah sampel tidak hanya terbatas pada satu kabupaten/kota dengan memperluas cakupan wilayah penelitian maka hasil penelitian akan lebih berlaku secara luas

2. Pendekatan yang digunakan pada penelitian selanjutnya sebaiknya dilengkapi dengan pendekatan kualitatif untuk memperdalam penelitian
3. Instrumen pengumpulan data dalam penelitian selanjutnya dilengkapi dengan wawancara sehingga jawaban yang diberikan lebih sesuai dengan yang dirasakan guru

Peneliti selanjutnya juga untuk dapat meneliti variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi pegawai

## DAFTAR PUSTAKA

- Aas, M., & Paulsen, J. M. (2019). National strategy for supporting school principal's instructional leadership: A Scandinavian approach. *Journal of Educational Administration*.
- Afkari, S. G., Subekti, H. I., Suaduon, J., Parida, P., Aziwantoro, J., Maisah, M., & Jamrizal, J. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, *1*(2), 498-513. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.58>
- Agarwal, P., & Sajid, S. (2017). A study of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among public and private sector employees. *Journal of Management Research*, *17*(3), 123-136.
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, *11*(1).
- Al-Mahdy, Y., Emam, M. M., & Hallinger, P. (2018). Assessing the contribution of principal instructional leadership and collective teacher efficacy to teacher commitment in Oman. *Teaching and Teacher Education*, *69*, 191-201. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.10.007>
- Amin, D. R. A., & Hamzah, M. I. M. (2021). Tahap amalan kepemimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan tahap komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, *6*(2), 135-151. <https://doi.org/https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i2.648>
- Ananda, G. C. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan stres kerja terhadap komitmen organisasi guru tk dan sd pada sekolah yayasan perguruan hidayatul islamiyah di kota Pematang Siantar. *Jurnal Abdi Ilmu*, *13*(1), 142-151.
- Andriani, A. D., Mulyana, A., Widarnandana, I. G. D., Armunanto, A., Sumiati, I., Susanti, L., . . . Dewi, I. C. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Tohar Media.
- Anggraini, R. (2018). Hubungan kepuasan kerja dengan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan pt pos pekanbaru indonesia. *Psychopolytan: Jurnal Psikologi*, *2*(1), 28-35.
- Anugrah, R., Daud, M., & Hamid, A. N. (2022). Makna Komitmen bagi Guru Honorer Sekolah Dasar. *Proyeksi: Jurnal Psikologi*, *17*(2), 95-111. <https://doi.org/https://doi.org/10.30659/jp.17.2.95-111>

- Aoliso, A., & Lao, H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Kupang. *Bisman-Jurnal Bisnis & Manajemen*, 3(01), 9-16.
- Apkarian, N., & Rasmussen, C. (2021). Instructional leadership structures across five university departments. *Higher Education*, 81, 865-887. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10734-020-00583-6>
- Arafah, S., & Tanjung, Y. (2019). Analisis Faktor Determinan yang Mempengaruhi Pemakaian Metode JIT. *Studi Kasus UD. Pusaka Bakti). Bisei: Jurnal Bisnis dan Ekonomi Islam*, 4(01).
- Argon, B. A., & Liana, Y. (2020). Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Aktiva: Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 5(1), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.54895/jmbu.v1i2.674>
- Arikunto, S. (2008). Dasar-dasar evaluasi pendidikan edisi kedelapan. *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Arikunto, S. (2010). Metode penelitian. *Jakarta: Rineka Cipta*, 173.
- Asbari, M., Purwanto, A., & Novitasari, D. (2022). Kepuasan Kerja Guru: Di antara Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. *Jurnal Pendidikan Transformatif*, 1(1), 7-12.
- Ayuni, A. Q., & Khoirunnisa, R. N. (2021). Perbedaan Komitmen Organisasi Ditinjau Berdasarkan Masa Kerja pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(1), 84-98.
- Bada, H. A., Tengku Ariffin, T. F., & Nordin, H. B. (2020). The effectiveness of teachers in Nigerian secondary schools: The role of instructional leadership of principals. *International Journal of Leadership in Education*, 1-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1811899>
- Bahri, H. M. S., & SE, M. (2018). *Pengaruh kepemimpinan lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja yang berimplikasikan terhadap kinerja dosen*. Jakad Media Publishing.
- Bank, W. (2020). *Survei Indikator Pelayanan Pendidikan*. World Bank. Retrieved 21 Mei 2023 from <https://www.worldbank.org/in/country/indonesia/publication/service-delivery-indicator-survey-indonesia-2020>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18, 1-9.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows: A Guide for Social Scientists* Taylor & Francis. *Hove, England*, 295. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203471548>

- Burhan, I., Afifah, N., & Sari, S. N. (2022). *Metode penelitian kuantitatif*. Insan Cendekia Mandiri.
- Bush, T. (2017). The enduring power of transformational leadership. In (Vol. 45, pp. 563-565): SAGE Publications Sage UK: London, England.
- Bush, T. (2020). Theories of educational leadership and management. *Theories of Educational Leadership and Management*, 1-208.
- Bush, T., Fadare, M., Chirimambowa, T., Enukorah, E., Musa, D., Nur, H., . . . Shipota, M. (2022). Instructional leadership in sub-Saharan Africa: policy and practice. *International Journal of Educational Management*, 36(1), 14-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2021-0027>
- Cansoy, R., Parlar, H., & Polatcan, M. (2020). Collective teacher efficacy as a mediator in the relationship between instructional leadership and teacher commitment. *International Journal of Leadership in Education*, 25(6), 900-918. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1708470>
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 75-99.
- Colquitt, L., & Wesson, O. B. (2009). Improving Performance and Commitment in the workplace. *Florida: McGraw-Hill Irwin*, 2. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>
- Damayanti, E., & Ismiyati, I. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Economic Education Analysis Journal*, 9(1), 33-49.
- Darmawan, A., & Putri, M. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi*, 10(1), 2461-1190.
- Darmawan, D. (2020). Analisis Variabel Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.35308/jbkan.v4i1.1510>
- Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). Successful School Leadership. *Education development trust*.
- Dixit, V., & Bhati, M. (2012). A study about employee commitment and its impact on sustained productivity in Indian auto-component industry. *European journal of business and social sciences*, 1(6), 34-51.
- Djuanda, I. (2021). Peningkatan Komitmen Guru Terhadap Profesi Melalui Pengembangan Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Kordinat: Jurnal Komunikasi antar Perguruan Tinggi Agama Islam*, 20(1), 167-180. <https://doi.org/https://doi.org/10.15408/kordinat.v20i1.20652>

- Flippo, E. B. (2019). Manajemen personalia.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of business ethics*, 124, 339-349.
- Gawlik, M. (2018). Instructional leadership and the charter school principal. *School Leadership & Management*, 38(5), 539-565.
- Gumilar, G. G., Ratnasari, S. L., & Zulkifli, Z. (2020). Komitmen Organisasional: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah, dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 48-56.
- Gunawan, I. K. A. P., & Ardana, I. K. (2020). *Pengaruh Job Insecurity, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional* [Udayana University].
- Hadijaya, Y. (2020). *Budaya organisasi*. Cv. Pusdikra Mitra Jaya.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis: Pearson new international edition. *Essex: Pearson Education Limited*, 1(2).
- Hallinger, P. (2010). Developing instructional leadership. *Developing successful leadership*, 61-76.
- Hallinger, P. (2015a). *Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale With Chia-Wen Chen and Dongyu Li*. Springer. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3\\_5](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3_5)
- Hallinger, P. (2015b). The evolution of instructional leadership. In *Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale* (pp. 1-23). Springer. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3\\_1](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3_1)
- Hallinger, P., Gümüş, S., & Bellibaş, M. Ş. (2020). 'Are principals instructional leaders yet?' A science map of the knowledge base on instructional leadership, 1940–2018. *Scientometrics*, 122(3), 1629-1650.
- Hallinger, P., Hosseingholizadeh, R., Hashemi, N., & Kouhsari, M. (2018). Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(5), 800-819.
- Hasnunidah, N. (2017). Metodologi penelitian pendidikan. *Yogyakarta: media akademi*.
- Herlina, H., Zulkarnaini, Z., & Baheram, M. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap

- Komitmen Kerja Guru MAN 1 Dan Man 2 Pekanbaru. *Jurnal JUMPED (Jurnal Manajemen Pendidikan)*, 8(2), 123-138. <https://doi.org/https://doi.org/10.31258/jmp.8.2.p.123-138>
- Hui, L. S., & Singh, G. S. B. (2020). The Influence of Instructional Leadership on Learning Organisation at High Performing Primary Schools in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 16(2), 69-76. <https://doi.org/https://doi.org/10.24191/ajue.v16i2.10298>
- Husnah, A., Harapan, E., & Rohana, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Guru dalam Melaksanakan Tugas. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, 3(1), 19-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jump.v3i1.38599>
- Huzain, H. (2021). Pengelolaan sumber daya manusia. *OSF Preprints. November, 21*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31219/osf.io/cj27d>
- Isnaini, M. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Seorang Supervisor dalam Pengawasan Kinerja Guru di Sekolah Dasar. *El-Tsaqafah: Jurnal Jurusan PBA*, 18(2), 215-228. <https://doi.org/https://doi.org/10.20414/tsaqafah.v18i2.1871>
- Kadarsih, I., Marsidin, S., Sabandi, A., & Febriani, E. A. (2020). Peran dan tugas kepemimpinan kepala sekolah di sekolah dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(2), 194-201. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i2.138>
- Kanta, S., & Murniati, B. (2017). Budaya Organisasi Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas Di Kota Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, 5(1).
- Kawiana, I., Dewi, L. K. C., Hartati, P. S., Setini, M., & Asih, D. (2021). Effects of leadership and psychological climate on organizational commitment in the digitization era. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1051-1062.
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(3), 35-45. <https://doi.org/https://doi.org/10.21744/irjmis.v5i3.666>
- Kementerian Pendidikan Nasional. (2011). Kepemimpinan Pembelajaran, Materi Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah. *Jakarta: Kemdiknas*.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International*

- Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Kosim, M. (2017). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru untuk mewujudkan mutu pembelajaran. *Khazanah Akademia*, 1(01), 30-38.
- Kristiano, K., & Bernarto, I. (2020). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan stres kerja terhadap komitmen organisasi guru. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 68-75. <https://doi.org/https://doi.org/10.28932/jmm.v20i1.3026>
- Latif, Z., & Habib, Z. (2021). Relationship between Instructional Leadership Practices and Organizational Commitment of Teachers at Secondary School Level in Lahore Districts. *Journal of Educational Research and Social Sciences Review (JERSSR)*, 1(4), 12-19.
- Lie, D., Sherly, S., Dharma, E., Wakhyuni, E., & Sudirman, A. (2021). Reflections on Teacher Job Satisfaction: The Role of Principal Supervision, Organizational Culture, Motivation, and Compensation. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 17(2), 234-248. <https://doi.org/https://doi.org/10.33830/jom.v17i2.1302.2021>
- Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: Testing a mediated-effects model. *Educational Administration Quarterly*, 54(4), 501-528. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0013161X18769048>
- Mahayasa, I., Sintaasih, D. K., & Putra, M. S. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior perawat. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(1), 71-86. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2019.v13.i01.p01>
- Mardhiyah, R. H., Aldriani, S. N. F., Chitta, F., & Zulfikar, M. R. (2021). Pentingnya keterampilan belajar di abad 21 sebagai tuntutan dalam pengembangan sumber daya manusia. *Lectura: Jurnal Pendidikan*, 12(1), 29-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.31849/lectura.v12i1.5813>
- Masouleh, Z. D., & Allahyari, M. S. (2017). The predictability of organisational culture for commitment among faculty members: evidence from Iran higher education. *International Journal of Management in Education*, 11(1), 94-109. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJMIE.2017.080660>
- Megawanti, P. (2017). Hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi guru honorer. *Sosio e-kons*, 6(1).
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>

- Meyer, J. P., & Allen, N. (2001). Organizational commitment. *Personnel psychology and human resource management: A reader for students and practitioners*, 289-342.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Minsih, M., Rusnilawati, R., & Mujahid, I. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Sekolah Berkualitas Di Sekolah Dasar. *Profesi Pendidikan Dasar*, 6(1), 29-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.23917/ppd.v6i1.8467>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). Organizational commitment questionnaire. *Journal of vocational behavior*. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mufidah, L. I. (2019). Tantangan Profesionalisme Guru pada Era Globalisasi. *JURNAL LENTERA: Kajian Keagamaan, Keilmuan Dan Teknologi*, 18(2), 175-186.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Mukti, N. (2018). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah. *Jurnal Kependidikan*, 6(1), 71-90. <https://doi.org/https://doi.org/10.24090/jk.v6i1.1697>
- Nam Nguyen, H., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02621711111105786>
- Nasution, W. N. (2016). Kepemimpinan pendidikan di sekolah. *Jurnal Tarbiyah*, 22(1).
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nurlan, F. (2019). *Metodologi penelitian kuantitatif*. CV. Pilar Nusantara.
- Octavia, S. A. (2019). *Sikap dan kinerja guru profesional*. Deepublish.
- Oupen, S. M., Agung, A. A. G., & Yudana, I. M. (2020). Kontribusi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja, terhadap komitmen organisasional Guru SD. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 32-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/japi.v11i1.3167>

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36, 717-731. <https://doi.org/https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Purnomo, E. (2018). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi. *Sosio e-kons*, 10(1), 28-38. <https://doi.org/https://doi.org/10.30998/sosioekons.v10i1.2399>
- Qohar, A., & Rosyidi, M. H. (2017). Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SD Bungah. *Ummul Qura: Jurnal Institut Pesantren Sunan Drajat (INSUD) Lamongan*, 9(1), 1-12.
- Rahman, A. (2017). Efisiensi Dalam Pembiayaan Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Eklektika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Pendidikan*, 5(2), 87-102. <https://doi.org/https://doi.org/10.26858/jiap.v5i2.1763>
- Rahmy, H. M. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Organisasi Guru SMK Negeri di Jakarta Utara. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 161-173. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/jmp.v9i2.10808>
- Ramadhan, M. (2021). *Metode penelitian*. Cipta Media Nusantara.
- Ramud, F. (2017). Manajemen Peningkatan Mutu Kompetensi Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. *ITTIHAD*, 1(01).
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2017). *Organizational behaviour*. pearson.
- Robinson, V., & Gray, E. (2019). What difference does school leadership make to student outcomes? *Journal of the Royal Society of New Zealand*, 49(2), 171-187. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03036758.2019.1582075>
- Rohani, I., Fitria, H., & Rohana, R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Disiplin Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Sembawa. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4(3), 1883-1894. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jptam.v4i2.631>
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan penelitian kuantitatif: quantitative research approach*. Deepublish.
- Sahabuddin, M., & Syahrani, S. (2022). Kepemimpinan pendidikan perspektif manajemen pendidikan. *Educational journal: General and Specific Research*, 2(1), 102-112.

- Samsudin, M. (2019). Analisis Terhadap Arah Dan Tujuan Pendidikan Nasional Pada Rencana Kerja Pemerintah Tahun 2005–2025. *Al Ashriyyah*, 5(1), 67-82. <https://doi.org/https://doi.org/10.53038/alashriyyah.v5i1.47>
- Santika, I. G. N. (2017). Kepala Sekolah Dalam Konsep Kepemimpinan Pendidikan: Suatu Kajian Teoritis. *Widya Accarya*, 7(1).
- Saragih, I. S., & Suhendro, D. (2020). Pengaruh iklim organisasi sekolah, budaya kerja guru, dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 44-52. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.29654>
- Sarwono, J. (2014). *Path analysis dengan SPSS*. Elex Media Komputindo.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (1990). *Organizational culture assessment questionnaire*. Marshall Sashkin.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Setyaningsih, K., Haiatami, N., & Rusmaini, R. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMA Swasta di Palembang. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 61-71.
- Sidabutar, S. L. M., Siburian, P., & Bintang, S. (2017). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi berprestasi terhadap komitmen organisasi guru SMP Negeri Kecamatan Simanindo dan Kecamatan Pangurusan Kabupaten Samosir. *TABULARASA*, 14(3), 205-216.
- Siregar, R. L., & Lubis, M. J. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 11(2), 170-175. <https://doi.org/https://doi.org/10.32832/tek.pend.v11i2.7084>
- Sitanggang, S., Sibuea, A. M., & Sitompul, H. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kecamatan Sipoholon Kabupaten Tapanuli Utara. *TABULARASA*, 14(2), 146-156. <https://doi.org/https://doi.org/10.36805/bi.v2i1.281>
- Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership & Management*, 22(1), 79  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13632430220143042>

- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, S., . . . Smith, P. C. (2002). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged Job Descriptive Index. *Educational and psychological measurement*, 62(1), 173-191. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001316440206200112>
- Sucipno, S., Sasongko, R. N., & Zakaria, Z. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMP. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana*, 11(1).
- Sudjana, N. (2005). *Metoda Penelitian*. Bandung: Tarsito.
- Suhaeni, E. (2020). Fungsi Keluarga, Masyarakat Dan Pemerintah Dalam Proses Pendidikan (Tinjauan Sosiologis). *Islamika: Jurnal Agama, Pendidikan Dan Sosial Budaya*, 11. <https://doi.org/https://doi.org/10.33592/islamika.v11i1.416>
- Sukmawati, C., & Herawan, E. (2016). Kepemimpinan instruksional kepala sekolah, komitmen guru dan mutu kinerja mengajar guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jap.v23i2.5634>
- Sulistiyastuti, D. R., & Si, M. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif*. In: Jakarta.
- Sunardi, S., Nugroho, P. J., & Setiawan, S. (2019). Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah. *Equity in Education Journal*, 1(1), 20-28. <https://doi.org/https://doi.org/10.37304/eej.v1i1.1548>
- Suryana, S. (2018). Kepemimpinan Pembelajaran dan Capacity Building dalam Mutu Kinerja Mengajar Guru SD. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 25(2), 198-213. <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jap.v25i2.15651>
- Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.
- Syarifuddin, S. (2020). Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja dan Peningkatan Kinerja Guru di SMPN 2 Pajo Dompu. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 1(2), 663-686.
- Sylvani, S., Jufri, A., & Qodriah, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.34308/eqien.v7i1.104>
- Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. *How to choose a sampling technique for research* (April 10, 2016). <https://doi.org/https://doi.org/10.2139/ssrn.3205035>

- Tan, B.-S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356-368. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>
- Tanjung, H. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*.
- Tanjung, R., Arifudin, O., Sofyan, Y., & Hendar, H. (2020). Pengaruh Penilaian Diri Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(1), 380-391. <https://doi.org/https://doi.org/10.32493/frkm.v4i2.10035>
- Tejada, J. J., & Punzalan, J. R. B. (2012). On the misuse of Slovin's formula. *The philippine statistician*, 61(1), 129-136.
- Uno, H. B., & Nina Lamatenggo, S. (2022). *Tugas Guru dalam pembelajaran: Aspek yang memengaruhi*. Bumi Aksara.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31-44. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>
- Waluyo, M. (2012). Teknik Analisis Data Multivariat Dengan Structural Equation Modelling (SEM). *TEKMAPRO Teknik Industri FTI UPNV Jatim*, 2(2), 124-139.
- Wanto, W. (2020). *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di SMP Negeri 4 Satu Atap Bila Hilir Kabupaten Labuhanbatu* Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara].
- Wasito, E. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru Dimoderasi oleh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja di SMK Kabupaten Pematang. *Jiip-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(1), 64-73. <https://doi.org/https://doi.org/10.54371/jiip.v4i1.205>
- Wieczorek, D., & Manard, C. (2018). Instructional Leadership Challenges and Practices of Novice Principals in Rural Schools. *Journal of Research in Rural Education*, 34(2).
- Winarni, E. W. (2021). *Teori dan praktik penelitian kuantitatif, kualitatif, PTK, R & D*. Bumi Aksara.
- Yukl, G. A. (2017). Kepemimpinan dalam Organisasi: Leadership in Organization 3 e. *Manajemen Pendidikan Islam*.

- Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K., & Yigitcanlar, T. (2020). The culture for open innovation dynamics. In (Vol. 12, pp. 5076): MDPI.
- Yusof, R. M., & Wahab, J. L. A. (2019). Kepimpinan Instruksional Pengetua Dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Di Sekolah Berprestasi Tinggi (Sbt) Di Daerah Seremban. *International Journal of Education*, 4(33), 107-121. <https://doi.org/https://doi.org/10.35631/IJEPC.433009>
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen organisasi*. Nas Media Pustaka.
- Zahed-Babelan, A., Koulaei, G., Moeinikia, M., & Sharif, A. R. (2019). Instructional leadership effects on teachers' work engagement: Roles of school culture, empowerment, and job characteristics. *CEPS Journal*, 9(3), 137-156. <https://doi.org/https://doi.org/10.26529/cepsj.181>
- Zulhakim, Z. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pendidik dan Pengasuh Pendidikan Anak Usia Dini Non Formal Se-Kabupaten Lombok Tengah. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 2(2), 345-350. <https://doi.org/https://doi.org/10.58258/jime.v2i2.700>