

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH,
KOMITMEN ORGANISASI GURU, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMP SWASTA**

(Tesis)

Oleh :

**BERTI RESTIANI
2323012016**



**MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH, KOMITMEN ORGANISASI GURU, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMP SWASTA

Oleh

BERTI RESTIANI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komitmen organisasi guru dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah. Selain itu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komitmen organisasi guru terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *ex post facto*, dengan mengambil sampel 296 guru SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Analisis data menggunakan analisis jalur atau *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komitmen organisasi guru dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Sedangkan secara tidak langsung kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi guru melalui budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru tidak sebesar pengaruh langsung kedua variabel tersebut.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi guru, budaya organisasi kepuasan kerja guru,

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL PRINCIPALS, TEACHER ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE JOB SATISFACTION OF PRIVATE JUNIOR HIGH SCHOOL TEACHERS

By

BERTI RESTIANI

The aim of this research is to examine the influence of the principal's transformational leadership, teacher organizational commitment and organizational culture on the job satisfaction of private junior high school teachers in Central Lampung Regency. Apart from that, to determine the influence of the principal's transformational leadership, teacher organizational commitment on job satisfaction through organizational culture. This research uses a quantitative approach with an ex post facto type, by taking a sample of 296 private junior high school teachers in Central Lampung Regency. Data collection was carried out by distributing questionnaires. Data analysis uses path analysis. The research results show that the direct influence of the principal's transformational leadership, teacher organizational commitment and organizational culture has a positive effect on teacher job satisfaction. Meanwhile, the indirect influence of transformational leadership and teacher organizational commitment through organizational culture on teacher job satisfaction is not as big as the direct influence of these two variables.

Keywords: transformational leadership, teachers organizational commitment, organizational culture, job satisfaction,

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH,
KOMITMEN ORGANISASI GURU, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SMP SWASTA**

Oleh
BERTI RESTIANI

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
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH, KOMITMEN ORGANISASI GURU, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU**

Nama Mahasiswa : **BERTI RESTIANI**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2323012016**

Program Studi : **S-2 Magister Administrasi Pendidikan**

Jurusan : **Ilmu Pendidikan**

Fakultas : **Keguruan dan Ilmu Pendidikan**



Dr. Riswanti Rfni, M.Si.
NIP. 19600328 198603 2 002

Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.
NIP. 19670521 200012 1 001

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

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

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan

Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.
NIP. 19670521 200012 1 001

PENGESAHAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Riswanti Rini, M.Si.**
NIP. 19600328 198603 2 002



Sekretaris : **Hasan Hariri, S.Pd., MBA., Ph.D.**
NIP. 19670521 200012 1 001



Penguji Anggota 1 : **Dr. Handoko, S.T., M.Pd.**
NIP. 19860515 202406 1 001



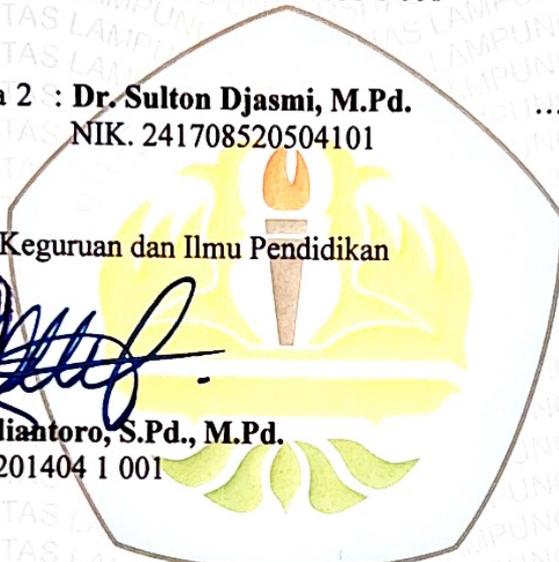
Penguji Anggota 2 : **Dr. Sulton Djasmi, M.Pd.**
NIK. 241708520504101



2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Dr. Albet Maydiantoro, S.Pd., M.Pd.
NIP. 19870504 201404 1 001



3. Direktur Pascasarjana Universitas Lampung



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

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : **15 Februari 2025**

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH, KOMITMEN ORGANISASI GURU, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
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, Januari 2025

Yang Menyatakan,



Berti Restiani
NPM 2323012016

RIWAYAT HIDUP



Peneliti lahir di Kabupaten Lampung Barat tepatnya di Pajar Bulan pada tanggal 08 September 1989. Peneliti adalah anak ketiga dari lima bersaudara yang terlahir dari pasangan Bapak Alm. Wasinton (Anton) dan Ibu Aisyah Md. Peneliti memperoleh pendidikan formal pertama kali di SDN 1 Bandar Jaya pada tahun 2002. Peneliti melanjutkan ke jenjang pendidikan lanjutan di SMPN 03 Terbanggi Besar yang diselesaikan pada tahun 2005 dan pendidikan menengah di SMAN 1 Terusan Nunyai yang diselesaikan pada tahun 2008. Kemudian pada tahun 2007 peneliti terdaftar sebagai mahasiswa S1-Pendidikan Kimia, FKIP Universitas Lampung dan lulus tahun pada tahun 2011. Selanjutnya tahun 2023 peneliti masuk dan diterima pada bulan Agustus 2023 sebagai mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Lampung.

MOTTO

“Bisa jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu. Dan bisa jadi kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu. Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui”

(Q.S. Al-Baqarah: 216)

PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang.

Tesis ini kupersembahkan kepada:

Orang tuaku, Bapak (Alm) Wasinton dan Ibu Aisyah md, S.Pd yang telah membesarkan dengan kasih sayang dan mendidik dengan ketulusan, dan selalu memberikan motivasi dan semangat agar aku dapat mencapai cita-cita. Terimakasih telah memberikan untaian doa untuk kebaikanku.

Suamiku tercinta, Iwan Hari Purnomo yang selalu memberikan kasih sayang, motivasi dan pengertian yang telah diberikan kepadaku. Terimakasih telah memberikan untaian doa untuk kebaikanku.

Anakku tersayang Muzammil Arrayyan Habi dan Khumaira Arrasyi Habi telah memberikan kebahagiaan sehingga hari-hariku menjadi indah dan penuh semangat 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.

Sahabat seperjuangan, mba wiwin, mba meily, mba fitri dan mentari yang selalu kebersamai dalam perjuangan demi kelancaran studi sehingga peneliti mampu menyelesaikan tesis ini.

Almamater tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah, Komitmen organisasi guru Guru dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja guru SMP Swasta”. 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 Dr. Albet Maydiantoro, M.Pd., 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 II, terimakasih atas dukungan, bimbingan, motivasi, dan kesediannya dalam memberikan bimbingan dan arahan selama menyelesaikan tesis ini

6. Bapak Dr. Riswanti Rini, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I 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 atas keikhlasannya memberikan pengarahan dan saran dalam penyusunan tesis ini
8. Bapak Dr. Sulton Djasmi, 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 Lampung Tengah yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dilingkungan Pendidikan Kabupaten Lampung Tengah
12. Kepala sekolah SMP Swasta Kabupaten Lampung Tengah yang telah memberikan izin dalam proses penyelesaian tesis ini
13. Bapak/ Ibu Guru SMP Swasta Kabupaten Lampung Tengah yang telah membantu mengisi kuesioner penelitian pada tesis ini
14. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Alm. Wasinton (Anton) dan Ibu Aisyah Md, terimakasih atas doa, cinta dan kasih sayangnya serta dukungan yang telah diberikan sehingga putrimu ini mampu untuk menyelesaikan tesis ini.
15. Keluargaku, suamiku dan anak-anaku tersayang, (ayah, muza dan khumaira). Terimakasih untuk doa, cinta dan dukungannya, akhirnya aku bisa menyelesaikan tesis ini.
16. Kepala Sekolah dan rekan guru SMA IT SMART INSANI, terimakasih atas izin dan dukungannya untuk melanjutkan dan menyelesaikan study ini .
17. Teman-teman mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2023. Terimakasih atas kebersamaan dan ukiran cerita yang kalian berikan selama ini. Sukses untuk kita semua.
18. 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.

Lampung Tengah, Januari 2025
Peneliti

Berti Restiani
NPM 2323012016

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK.....	ii
HALAMAN JUDUL DALAM.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	v
LEMBAR PENGESAHAN.....	vi
LEMBAR PERNYATAAN	vii
RIWAYAT HIDUP.....	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN	x
SANWACANA.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	8
1.3 Pembatasan Masalah	9
1.5 Tujuan Penelitian.....	9
1.6 Manfaat Penelitian.....	10
1.7 Ruang Lingkup Penelitian	10
II. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Kepuasan Kerja Guru	11
2.2 Kepemimpinan Transformasional	14
2.3 Komitmen Organisasi Guru.....	17
2.4 Budaya Organisasi.....	20
2.5 Kerangka Pikir Penelitian.....	22
2.6 Hipotesis	25
III. METODE PENELITIAN	27
3.1 Pendekatan, Jenis penelitian dan Metode	27
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	27
3.3 Variabel Penelitian	32
3.4 Definisi Konseptual variabel penelitian.....	32
a. Variabel Terikat.....	32
b. Variabel Bebas	32
c. Variabel <i>Intervening</i>	33
3.5 Definisi Operasional	33
a. Kepemimpinan Transformasional.....	33

b. Komitmen organisasi guru	35
c. Budaya Organisasi	36
d. Kepuasan Kerja Guru	37
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.7 Kalibrasi Instrumen Penelitian	39
a. Uji Validitas Instrumen.....	39
b. Uji Reliabilitas	43
3.8 Uji Prasyarat Analisis Data	44
a. Uji Normalitas	44
b. Uji Heteroskedastisitas	45
c. Uji Multikolinieritas.....	45
d. Uji Linieritas	46
3.9 Teknik Analisis Data	46
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	50
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	50
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	50
4.3 Pengujian Prasyarat Analisis Data	55
a. Uji Normalitas	56
b. Uji Heteroskedastisitas	56
c. Uji Multikolinieritas.....	57
d. Uji Linieritas	58
4.4 Uji Hipotesis.....	59
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	74
4.6 Keterbatasan Peneliti	87
V. SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN.....	89
5.1 Simpulan	89
5.2 Implikasi	91
5.3 Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN	105

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Jumlah Populasi.....	28
3.2 Cluster berdasarkan Wilayah Kecamatan.....	30
3.3 Cluster yang Terpilih.....	30
3.4 Jumlah Sampel Penelitian.....	31
3.5 Kisi-kisi Instrument Penelitian Kepemimpinan Transformasional.....	33
3.6 Kisi-Kisi Instrument Penelitian Komitmen organisasi guru	35
3.7 Kisi-Kisi Instrument Penelitian Budaya Organisasi	36
3.8 Kisi-Kisi Instrument Penelitian Kepuasan Kerja.....	37
3.9 Kriteria Penilaian Instrument Penelitian	39
3.10 Hasil Uji Validitas kuesioner Kepuasan Kerja.....	40
3.11 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepemimpinan Transformasional.....	41
3.12 Hasil Uji Validitas Kuesioner Komitmen organisasi guru	42
3.13 Hasil Uji Validitas kuesioner Budaya Organisasi.....	43
3.14 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner.....	44
4.1 Statistik Deskriptif Data.....	50
4.2 Kategori Kepemimpinan Transformasional.....	51
4.3 Kategori Komitmen organisasi guru.....	52
4.4 Kategori Budaya Organisasi.....	53
4.5 Kategori Kepuasan Kerja.....	55
4.6 Hasil Uji Normalitas Data Penelitian.....	56
4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas data penelitian.....	56
4.8 Hasil Uji Multikolinieritas Data Penelitian.....	57
4.9 Hasil Uji Linieritas Data Penelitian	58
4.10 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X1 terhadap Z.....	59
4.11 Koefisien Korelasi X1 terhadap Z.....	60
4.12 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X2 terhadap Z.....	61
4.13 Koefisien Korelasi X2 terhadap Z.....	62
4.14 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana Z terhadap Y.....	62
4.15 Koefisien Korelasi Z terhadap Y.....	63
4.16 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X1 terhadap Y.....	64

4.17 Koefisien Korelasi X1 terhadap Y.....	65
4.18 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana X2 terhadap Y.....	65
4.19 Koefisien Korelasi X2 terhadap Y.....	66
4.20 Koefisien Determinasi Variabel Kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi guru terhadap Kepuasan Kerja Guru	67
4.21 Koefisien Korelasi X1, X2 terhadap Z.....	67
4.22 Koefisien Determinasi Variabel Kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi guru, budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja	
4.23 Koefisien Korelasi X1, X2, Z terhadap Y.....	69
4.24 Rekapitulasi Regresi.....	70
4.25 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis.....	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir	25
3.1 Diagram Analisis Jalur.....	47
4.1 Distribusi Skor Kepemimpinan Transformasional.....	51
4.2 Distribusi Skor Komitmen organisasi guru.....	53
4.3 Distribusi Skor Budaya Organisasi.....	54
4.4 Distribusi Skor Kepuasan Kerja.....	55
4.5 Koefesien Korelasi X1 Terhadap Z.....	60
4.6 Koefesien Korelasi X2 Terhadap Z.....	62
4.7 Koefesien Korelasi Z Terhadap Y.....	63
4.8 Koefesien Korelasi X1 Terhadap Y.....	65
4.9 Koefesien Korelasi X2 Terhadap Y.....	66
4.10 Koefesien Jalur Model 1.....	68
4.11 Koefesien Jalur Model II.....	69
4.12 Besar Pengaruh X1, X2, Y dan Z.....	74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Instrument Penelitian.....	106
2. Data Hasil Nilai Uji Coba Instrument.....	114
3. Data Hasil Penelitian	115
4. Hasil Uji Coba Validitas Instrumen	123
5. Hasil Uji Coba Reliabilitas Data Instrumen.....	145
6. Analisis Uji Prasyarat.....	149
7. Hasil Uji Regresi.....	155
8. Hasil Uji <i>Path Analysis</i>	158
10. Surat-surat Izin Penelitian.....	159
11. Bukti Penelitian.....	160

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan adalah proses yang tidak pernah berakhir, mampu menghasilkan kualitas manusia masa depan yang berakar pada nilai-nilai budaya bangsa dan Pancasila. Nilai-nilai filosofis dan budaya bangsa dapat tumbuh secara keseluruhan dan menyeluruh melalui pendidikan (Sujana, 2019). Pendidikan memainkan peranan penting dalam meningkatkan pengetahuan, kemahiran, sikap dan nilai diri individu (Musyoki, 2022). Pendidikan yang berkualitas dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif. Pemerintah dan kalangan swasta bersama-sama mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pengembangan pendidikan yang lebih berkualitas (Halipah, 2015). Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan organisasi (Fauzi & Manao, 2023). Oleh karena itu sumber daya manusia memiliki peran penting di dalam organisasi. Sumber daya manusia harus dikembangkan kompetensi dan kapabilitasnya oleh organisasi melalui pendidikan (Jalishment, 2015).

Guru adalah salah satu sumber daya manusia yang memegang peranan penting dalam proses pendidikan. Guru merupakan salah satu instrumen penentu apakah proses pendidikan berjalan dengan baik dan berkualitas (Sancoko & Sugiarti, 2022). Guru dalam bekerja sebagai tenaga pendidik tidak terlepas dari rasa puas atau ketidakpuasan kerja yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi, termasuk organisasi sekolah. Setiap karyawan maupun guru mempunyai kebutuhan dan harapan-harapan tertentu, hal ini harus menjadi perhatian untuk sekolah. Agar kepuasan kerja yang dirasakan guru dan karyawan tinggi, sekolah harus menciptakan kondisi yang dapat mendorong karyawan dan guru untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan maupun keterampilan yang dimiliki secara optimal (Nugraha, 2019).

Seorang guru dapat bekerja secara profesional jika pada dirinya terdapat kepuasan kerja yang tinggi (Sukoyo & Juhji, 2021). Kepuasan kerja guru dapat dimediasi oleh kepuasan karir, dimana kepuasan karir memiliki hubungan yang erat atas kebahagiaan ditempat kerja, dan kepuasan karir yang tinggi akan membuat tenaga pendidik bekerja dengan maksimal dan profesional (Ardiansyah, 2015). Oleh karena itu penting untuk kita mengetahui sejauh mana tingkah kepuasan kerja guru dan tidak boleh mengabaikannya (Abdulah, 2020).

Salah satu permasalahan dalam dunia pendidikan saat ini yaitu rendahnya kepuasan kerja guru. Di berbagai negara, dengan berbagai permasalahan terkait rendahnya kepuasan kerja guru (Zakariya, 2020). Pernyataan tersebut sejalan dalam penelitian yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja guru masih dikatakan rendah (Nugraha, 2019), sekolah di Indonesia pun menghadapi masalah yang sama yaitu rendahnya kepuasan kerja guru (Bernarto, 2020). Sesuai dengan pernyataan tersebut permasalahan kepuasan kerja guru rendah dikarenakan merasa tidak puas terhadap gaji yang didapatkan dari sekolah (Bhoki, 2023; R. Tanjung, 2020). Guru swasta di Indonesia sebagian besar kesejarteraan secara ekonomi masih relatif kecil untuk bisa memenuhi kebutuhan pribadinya, apalagi bila dibandingkan dengan UMP (Upah Minimum Pegawai) di Indonesia. Belum adanya standarisasi untuk UMG (Upah Minimum Guru), sehingga upah atau honor yang diterima setiap masing-masing guru swasta di kabupaten atau kota bervariasi (Zaid, 2023). Perbedaan status dan upah honorer tersebut yang terkadang menjadi salah satu permasalahan atau keluhan para guru yang masih berstatus swasta atau kontrak, sehingga munculnya rasa ketidakpuasan dan keresahan dalam menjalankan baktinya (Meiza, 2017).

Faktor lingkungan kerja dan motivasi kerja juga dapat menyebabkan kepuasan kerja guru menurun (Krismawati & Manuaba, 2022). Rendahnya kepuasan kerja juga menyebabkan tingkat absensi bekerja yang rendah hingga penurunan minat dalam bekerja (Utami et al., 2023). Selain itu, partisipasi guru dari semua tingkat pendidikan, ditemukan bahwa kepuasan kerja guru dihasilkan dari terpenuhinya kebutuhan mereka akan prestasi, pengakuan, dan hubungan sosial, karena mereka percaya bahwa kepala sekolah mengakui keterampilan mengajar mereka, maka terdapat tingkat komunikasi yang baik di sekolah. Selain itu, status pekerjaan

mereka, yang diperkirakan berdasarkan pelatihan lebih lanjut yang mereka terima untuk pengembangan profesional mereka, juga merupakan faktor yang menentukan kepuasan kerja (Bentea, 2012). Permasalahan ini tentu perlu menjadi perhatian karena guru merupakan kunci suksesnya pendidikan yang ada di sekolah (Kamijan, 2021).

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu : faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik (Wahyudi, 2019). Salah satu faktor yang mendukung kepuasan kerja adalah kepemimpinan kepala sekolah (Hasanah, 2015). Peningkatan kepuasan kerja guru agar dapat meningkatkan kemampuan sesuai dengan yang dikehendaki pemimpin, sehingga kinerjanya pun akan meningkat sesuai dengan tujuan dari organisasi. Pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Sedangkan pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif (Vijian & Wahab, 2020).

Pentingnya gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak boleh diremehkan karena penelitian telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan di sekolah juga berdampak besar pada pendidikan siswa khususnya dalam keadaan yang rumit (Sulfemi, 2020). Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Priyono et al., 2018). Hal ini ditegaskan dalam penelitiannya yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja dalam organisasi (Solihin et al., 2021).

Tugas seorang pemimpin adalah mengelola pendidikan, baik sebagai fungsi maupun sebagai tugas, sehingga mampu memberikan rasa kepuasan pada guru dan stafnya (Suroyya, 2018). Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk dapat membangkitkan, dan mengarahkan serta menyadarkan komponen yang ada dibawahnya agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkannya. Karena pada dasarnya keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan seorang pimpinan organisasi tersebut (Krisbiyanto, 2019).

Terdapat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah kepemimpinan transformasional menunjukkan metodologi kepemimpinan dimana pemimpin menginspirasi dan menggunakan pendekatan yang dipersonalisasi antara para bawahan dan atasan (Lestari, 2018). Kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan untuk menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan yang tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi penumbuhan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan (Rofiq, 2019).

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan kepala sekolah yang mengutamakan pemberian peluang dan kesempatan, serta mendorong semua warga sekolah (peserta didik, guru, dan tenaga kependidikan) untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*value system*) yang baik dan benar, sehingga semua warga sekolah akan bersedia tanpa paksaan dan berpartisipasi secara optimal dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah (Gunawan & Efendi, 2022). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap kepuasan kerja (Kammerhoff et al., 2019). Hal tersebut karena melalui kepemimpinan transformasional dan perilaku partisipatif, kepala sekolah bisa mengembangkan dan menumbuhkan perasaan dan sikap positif guru tentang pekerjaan mulia mereka. Memahami bahwa mengajar sebagai pekerjaan yang memberi rasa harga diri dan prestise profesional akan membuat para guru menganggapnya sebagai pusat untuk kehidupan mereka dan dengan demikian akan meningkatkan kepuasan kerja mereka (Abdulah, 2020; Asbari, 2022).

Berdasarkan penelitian ditemukan bukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Bumay & Hariri, 2023; Lan & Chen, 2020; Luu & Phan, 2020). Hal ini sejalan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Bass (1990) yang menyatakan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses pencapaian keinginan organisasi dengan salah satunya memberikan arahan untuk meningkatkan kepercayaan diri pegawai bahkan memberikan perhatian kepada pegawai dalam prosesnya untuk mengarahkan karyawan tersebut. Jadi, dapat dikatakan bahwa ketika seorang pemimpin mampu memberikan informasi kepada karyawannya dengan baik maka kepuasan kerja akan sangat terasa oleh karyawan.

Kepemimpinan transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai melampaui cita-citanya, dan dalam proses mengembangkan kapasitas, kualitas, dan aktualitas pengikut itu sendiri (Yulius et al., 2024). Hanya sedikit penelitian yang menyelidiki pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh guru John et al. (2022).

Beberapa penelitian telah dilakukan terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru yaitu (1) Sayadi (2016) Dalam penelitiannya yang bertujuan untuk menyelidiki implikasi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi, hasilnya menunjukkan fakta bahwa ada hubungan antara keduanya, yaitu antara kepala sekolah dan guru berperan sebagai motivasi eksternal dan internal terhadap semakin kuatnya kepuasan kerja yang dialami guru. (2) Tesfaw (2014) Temuan serupa juga dihasilkan dari survei tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru di sekolah menengah di Ethiopia, di mana muncul perilaku kepala sekolah transformasional. Memiliki korelasi yang kuat dengan kepuasan kerja yang dialami guru. Melalui perilaku karismatikanya, seorang kepala sekolah transformasional dapat menjadi teladan bagi para guru, mendapatkan kekaguman dan kepercayaan mereka, serta menjaga komunikasi dua arah dan budaya komitmen terhadap semua tujuan bersama sekolah. (3) Purwanto and Sulaiman (2023) dalam penelitiannya tentang peran kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja guru diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Berdasarkan penelitian-penelitian diberbagai negara telah dilakukan dan diketahui bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru. Akan tetapi penelitian terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru di Kabupaten Lampung Tengah belum pernah dilakukan sehingga perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru. Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah yang kuat sangat berdampak terhadap kemajuan dan dapat menunjang keberhasilan sekolah. Selain itu, fakta bahwa kepala sekolah

menghargai guru, memotivasi guru memiliki komitmen yang tinggi pada pengembangan profesional dan memberikan contoh teladan untuk rekan-rekan guru secara positif (Liu & Hallinger, 2018). Sehingga, konsep kepemimpinan transformasional dan komitmen merupakan hal penting dalam hal peningkatan efektivitas sekolah, prestasi siswa dan kinerja guru. Hal ini dimungkinkan oleh perilaku kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komitmen guru terhadap sekolah (Al-Mahdy et al., 2018).

Komitmen organisasi guru berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja guru (Sucitra & Hariri, 2023). Komitmen guru dapat ditingkatkan dengan memperkuat budaya organisasi juga pernah dibuktikan oleh (Kawiana et al., 2018; Masouleh & Allahyari, 2017) menemukan bukti bahwa komitmen organisasi guru berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Komitmen organisasi guru berhubungan langsung dengan kemampuan kepemimpinan sehingga menciptakan rasa pengakuan di kalangan karyawan. Kepemimpinan juga mendorong budaya yang menyelaraskan tujuan dan perspektif karyawan terhadap tempat kerja. Penelitian sebelumnya menemukan bukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Ayhan, 2013; Bayarçelik & Findikli, 2016; Lambert et al., 2021; Nguni et al., 2006) Berdasarkan uraian di atas, maka semakin tinggi komitmen semakin kuat budaya organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah budaya organisasi di sekolah (Darmawan, 2016). Budaya organisasi merupakan falsafah dasar organisasi yang mengandung keyakinan, norma dan kebersamaan nilai-nilai yang merupakan karakteristik inti dari bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma dan nilai ini menjadi dasar sumber daya manusia dalam organisasi dalam menjalankan kinerjanya (Ince, 2023). Budaya organisasi yang baik akan tergambar dari budaya atau perilaku-perilaku yang baik dari anggota organisasinya yang pada akhirnya akan meningkatkan pencapaian dari tujuan yang sudah ditetapkan bersama oleh organisasi tersebut (Sartana, 2019). Kuat lemahnya budaya suatu organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada bagaimana para karyawan menghayati dan mengamalkan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya tersebut. Budaya yang kuat tentunya akan dapat menciptakan dan memperkuat komitmen karyawan

terhadap organisasi. Dengan demikian karyawan akan tetap setia pada organisasinya dan tidak akan mudah terpengaruh oleh factor lain, baik dari luar maupun dari dalam organisasi sendiri (Syafitri et al., 2023).

Budaya organisasi mengarahkan perilaku pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja, komitmen dan loyalitas, serta perilaku *extra role* seperti membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan extra, menghindari konflik, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan, memberi saran, serta tidak membuang-buang waktu ditempat kerja (Oemar, 2013). Kepuasan kerja guru dapat ditingkatkan dengan memperkuat budaya organisasi juga pernah dibuktikan oleh (Irawati, 2019; Putra et al., 2019; R. Tanjung, 2020; Tumbelaka et al., 2016) menemukan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru, semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi kepuasan kerja guru yang dirasakan.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas dan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya serta masih sangat terbatasnya penelitian tentang kepuasan kerja guru di sekolah terutama di Indonesia, maka peneliti tertarik dan perlu mengetahui lebih lanjut tentang "Pengaruh Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah, Komitmen Organisasi Guru dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja guru SMP Swasta". Penelitian ini penting dilakukan karena belum ada penelitian yang menggabungkan empat variabel ini secara bersama di Kabupaten Lampung Tengah. Penelitian ini penting untuk dilakukan untuk mengkaji secara jelas pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru.

1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Masih terdapat fenomena rendahnya kepuasan kerja guru.
2. Kepuasan kerja guru sangat penting tetapi masih belum dibuktikan secara empiris di Kabupaten Lampung Tengah

3. Masih sedikitnya artikel-artikel penelitian tentang kepuasan kerja guru terdahulu.
4. Belum adanya penelitian baik itu tesis maupun jurnal yang membahas tentang kepuasan kerja guru, di wilayah Kabupaten Lampung Tengah.
5. Masih sedikit ditemukan penelitian mengenai kepuasan kerja guru yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, yang dikaitkan dengan komitmen organisasi guru dan budaya organisasi.
6. Belum ada penelitian yang menggabungkan empat variabel seperti yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komitmen organisasi guru, budaya organisasi dan kepuasan kerja meskipun dalam kajian pustaka dimungkinkan.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan identifikasi masalah diatas, 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 transformasional kepala sekolah (X_1), komitmen organisasi guru (X_2), kepuasan kerja guru (Y) dan budaya 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 transformasional terhadap budaya organisasi SMP Swasta?
- b. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi guru terhadap budaya organisasi SMP Swasta?
- c. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru guru SMP Swasta?
- d. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru SMP Swasta?
- e. Apakah terdapat pengaruh antara komitmen organisasi guru terhadap kepuasan kerja guru SMP Swasta?

- f. Apakah budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru?
- g. Apakah budaya organisasi memediasi pengaruh komitmen organisasi guru terhadap kepuasan kerja guru?

1.5 Tujuan Penelitian

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

- a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi
- b. Pengaruh komitmen organisasi guru terhadap budaya organisasi
- c. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru
- d. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru
- e. Pengaruh komitmen organisasi guru terhadap kepuasan kerja guru
- f. Budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru
- g. Budaya organisasi memediasi pengaruh komitmen organisasi guru terhadap kepuasan kerja guru

1.6 Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan berguna dalam pengembangan disiplin ilmu manajemen pendidikan serta memberikan penjelasan secara terperinci dan sistematis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah komitmen organisasi guru dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru.

2. Manfaat Praktis

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

- a. Kepala Sekolah, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai informasi dan bahan evaluasi untuk meningkatkan kepuasan kerja guru melalui kepemimpinan, komitmen organisasi guru, dan budaya organisasi yang ada disekolah.
- b. Guru, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai tingkat kepuasan kerja dan masukan untuk meningkatkan kepuasan kerja.
- c. 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 kepuasan kerja guru.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

1. Ruang Lingkup Ilmu

Ruang lingkup ilmu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah Manajemen Pendidikan, yang mengkaji tentang sumber daya manusia dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien dalam bidang pendidikan untuk mewujudkan sekolah harus meningkatkan kepuasan kerja guru melalui manajemen kerja.

2. Subyek Penelitian

Subyek penelitian ini melibatkan para guru SMP Swasta se-Kabupaten Lampung tengah

3. Objek Penelitian

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

4. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini adalah di SMP Swasta se-Kabupaten Lampung tengah

5. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada semester I (ganjil) tahun ajar 2024/2025

II. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja Guru

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 guru sangat penting untuk meningkatkan komitmen organisasi, karena guru yang puas akan lebih antusias menginvestasikan waktu dan energi dalam kemajuan organisasi Asbari (2022).

Kepuasan dalam menjalankan tugas merupakan aspek penting bagi kinerja atau produktivitas. Salah satu faktor yang menunjang guru untuk bekerja sebaik-baiknya yaitu kepuasan kerja. Sehingga dapat diartikan bahwa jika guru puas terhadap kebijakan dan aturan-aturan yang ada di sekolah maka mereka akan bekerja penuh semangat dan bertanggung jawab. Sehingga kepuasan kerja menjadi salah satu faktor terpenting dalam menumbuhkan semangat kerja seorang guru dalam berkerja. Dalam arti lain kepuasaan kerja merupakan kriteria untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan anggota di dalamnya (Wahyudi & Tupti, 2019).

Kepuasan kerja guru bisa dilaksanakan dengan beberapa cara diantaranya adalah organisasi dapat membuat iklim organisasi yang berpihak pada kesejahteraan guru, terbuka dan menekankan pada prestasi, kepuasan juga dapat ditingkatkan menggunakan faktor motivasi berprestasi guru, karena tugas guru menyangkut dengan keberhasilan siswa yang merupakan keberhasilan pendidikan (Syarifuddin, 2020). Berdasarkan hal tersebut 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.

Menurut Rast (2012) 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. 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 dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya 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).

Terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Kreitner et al., 2001) yaitu sebagai berikut :

- 1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*) kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) Perbedaan (*Discrepancies*) kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang

diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*) kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) Keadilan (*Equity*) kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Komponen genetik (*Genetic components*) kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar (Syarifuddin, 2020).

Pemenuhan kebutuhan para guru sangat penting untuk dilakukan. Kebutuhan seperti imbalan dapat berupa gaji, fasilitas, status, keamanan kerja, dan sebagainya. Bagi guru, imbalan yang diberikan organisasi dapat memuaskan satu atau lebih kebutuhannya. Jika dalam hal tersebut terjadi keadilan, maka terjadilah suatu keseimbangan antara harapan serta kenyataan yang diperoleh. Hal ini akan membuat guru terpuaskan dan akan menunjukkan hubungan yang positif dengan sekolah yang mengarah pada komitmen. Sedangkan sebaliknya, maka akan terjadi proses keluarnya guru dari sekolah (Sylvani, 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 (2002) diukur dengan menggunakan lima indikator. Indikator-indikator kepuasan kerja

berdasarkan alat ukur *The Abridged Job Descriptive Index* (aJDI) yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*Work*), yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.
- 2) Kepuasan dengan gaji (*Pay*), yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.
- 3) Kepuasan dengan promosi (*Promotion*), yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.
- 4) Kepuasan dengan sikap atasan (*Supervision*), yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.
- 5) Kepuasan dengan rekan kerja (*Coworkers*), yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan kepala sekolah diperlukan untuk mendukung terciptanya kualitas kinerja guru profesional di sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin yang memiliki visi masa depan yang jelas dan mampu mengimplementasikan serta memimpin proses perubahan di sekolah. Kepemimpinan merupakan suatu proses dalam organisasi dimana seseorang memengaruhi seseorang yang lain agar bersedia melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan organisasi (Marlina, 2013). Kepemimpinan transformasional menuntut kemampuan kepala sekolah dalam komunikasi, terutama komunikasi persuasif. Kepala sekolah yang mampu berkomunikasi dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya. Sebaliknya pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi penghambat transformasi kepemimpinannya (Maris et al., 2016).

Adapun ciri-ciri kepemimpinan transformasional menurut Burns (1978) yaitu 1) adanya kesamaan tujuan antara pemimpin dan pengikut, yaitu gambaran nilai- nilai,

motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan keinginan mereka; 2) Meskipun pemimpin dan pengikut memiliki tujuan yang sama, tingkat motivasi dan potensi mereka untuk mencapai tujuan berbeda; 3) Kepemimpinan transformasional bertujuan mengembangkan sistem yang berkelanjutan dengan menghadirkan visi yang mendorong perkembangan masyarakat baru; 4) Kepemimpinan transformasional pada akhirnya mengajarkan pengikutnya bagaimana menjadi pemimpin dengan berperan aktif dalam perubahan.

Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan seorang pemimpin yang mampu meningkatkan kinerja dan mengembangkan potensi secara penuh pada anggotanya (Bass, 1990). Adapun dimensi dalam kepemimpinan transformasional mengacu pada teori Bass (1990) yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*.

1) *Idealized Influence*

Idealized Influence menggambarkan seorang pemimpin yang bertindak dan dianggap sebagai panutan bagi anggota atau pengikutnya. Para pemimpin ini biasanya memiliki standar perilaku moral dan etika yang sangat tinggi dan dapat diandalkan. Pemimpin sangat dihormati oleh para pengikutnya yang menaruh kepercayaan besar pada mereka.

2) *Inspirational Motivation*

Inspirational Motivation pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka melalui motivasi untuk berkomitmen dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. Pemimpin membangkitkan dan meningkatkan semangat para pengikutnya.

3) *Intellectual Stimulation*

Intellectual Stimulation pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk menjadi kreatif dan inovatif. Pemimpin mendukung pengikut saat mereka mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara inovatif untuk menangani masalah organisasi.

4) *Individualized Consideration*

Individualized Consideration pemimpin yang mendukung dan mendengarkan dengan cermat kebutuhan individu pengikutnya. Pemimpin bertindak sebagai

pelatih dan penasihat sambil mencoba membantu pengikut untuk menjadi sepenuhnya teraktualisasi.

Kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan upaya peningkatan kepuasan kerja guru (Mawaddah et al., 2021). Semakin baik kepemimpinan transformasional seorang kepala sekolah, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah. Melalui kepemimpinan transformasional dan perilaku partisipatif, kepala sekolah bisa mengembangkan dan menumbuhkan perasaan dan sikap positif guru tentang pekerjaan mulia mereka. Memahami bahwa mengajar sebagai pekerjaan yang memberi rasa harga diri dan prestise profesional akan membuat para guru menganggapnya sebagai pusat untuk kehidupan mereka dan dengan demikian akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kepuasan guru dari pekerjaan sangat penting untuk menjaga hubungan antara guru dan siswa, karena guru yang puas akan lebih antusias menginvestasikan waktu dan energi dalam mengajar siswa mereka (Asbari, 2022).

Berbagai penelitian telah dilakukan terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru yaitu: (1) (Purwanto & Sulaiman, 2023) dalam penelitiannya tentang peran kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja guru diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru. (2) Wahyuniardi dan Nababan (2018) meneliti terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan, didapati hasil bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. (3) (Bumay & Hariri, 2023) dalam penelitiannya meneliti tentang kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru, didapat hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Dimensi Kepemimpinan transformasional

Empat dimensi perilaku berikut dari kepemimpinan transformasional diusulkan oleh (Bass, 1985) yang menyarankan mengapa para pengikut lebih puas di bawah pemimpin transformasional :

- 1) Stimulasi intelektual sejauh mana para pemimpin mendorong pengikutnya untuk berpikir mandiri dan meningkatkan pemahaman pengikut tentang masalah yang mereka hadapi.
- 2) Pertimbangan individual sejauh mana para pemimpin memahami dan memperlakukan pengikut sebagai individu dan memberikan dukungan dengan mengidentifikasi bakat unik dari setiap pengikut. Berdasarkan kekuatan setiap individu, pemimpin melatih dan menasihati pengikutnya terhadap perkembangan mereka.
- 3) Pengaruh yang diidealkan sejauh mana para pemimpin menunjukkan pengaruh pada pengikut sebagai panutan dengan terlibat dalam standar perilaku etis yang tinggi dan para pengikut memiliki kepercayaan yang mendalam pada para pemimpin.
- 4) Motivasi inspirasional sejauh mana para pemimpin memotivasi orang lain untuk tampil di luar harapan dengan menunjukkan optimisme terhadap kemampuan pengikut

Ada beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain dalam menyelidiki pentingnya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (Dappa, 2019; Lan & Chen, 2020; Luu & Phan, 2020). Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dappa (2019) ditekankan dalam mengevaluasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Siprus Utara. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Alshehhi (2019) telah menyelidiki pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di UEA. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.3 Komitmen Organisasi Guru

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, 2023). 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

& Basel, 2019). Komitmen organisasi guru dianggap sebagai faktor penting dalam memahami dan menjelaskan sikap pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan di dalam organisasi (Mahayasa et al., 2018). Komitmen organisasi guru 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 pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan kekuatan yang dimiliki dalam diri seseorang mengarah tindakan-tindakannya sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Menurut Meyer and Allen (1991) terdapat tiga konsep utama dari komitmen organisasi guru yaitu:

1) *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.

2) *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.

3) *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, 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 transformasional kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disintesis bahwa komitmen organisasi guru 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.

Beberapa penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi guru terhadap kepuasan kerja guru seperti penelitian oleh (1) (Sucitra & Hariri, 2023) Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi guru. Apabila variabel kepuasan kerja guru meningkat maka variabel komitmen organisasi cenderung meningkat, artinya semakin tinggi variabel kepuasan kerja guru maka semakin tinggi pula variabel komitmen organisasi guru. Semakin tinggi skor kepuasan kerja guru maka semakin tinggi pula komitmen organisasi guru. (2) (Irawati, 2019) meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi

guru terhadap kepuasan kerja guru dan hasil yang didapat bahwa komitmen organisasi guru memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (3) Rosid (2022) dalam penelitiannya membuktikan bahwa komitmen organisasi guru akan membawa dampak positif dan meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Komitmen organisasi akan membawa efek positif dan meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai.

2.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam hal ini sama dengan budaya sekolah. Budaya sekolah adalah suatu bagian yang penting dalam sistem pendidikan karena hal itu dapat mempengaruhi perilaku warga sekolah sesuai dengan asumsi dasar, nilai-nilai, norma, dan kepercayaan yang telah ditegakkan sekolah serta membangun prestasi dari warga sekolah sehingga membentuk kualitas pendidikan di sekolah (Suhada, 2021). Menurut 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).

Dalam penelitian 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 (Sitanggang, 2019). 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.

Berdasarkan teori budaya organisasi menurut Sashkin and Rosenbach (1990) terdapat lima dimensi yang perlu diukur dan memiliki fungsi penting dalam budaya sekolah yaitu *Managing Change*, *Achieving Goals*, *Coordinated Teamwork*, *Customer Orientation*, dan *Cultural Strength*.

1) *Managing Change*

Dimensi ini terkait tentang seberapa baik organisasi mampu beradaptasi dan menangani dengan efektif terhadap perubahan lingkungannya. Perubahan lingkungan disini seperti perubahan teknologi dan social yang cepat, dalam hal ini organisasi harus mampu beradaptasi pada perubahan.

2) *Achieving Goals*

Semua organisasi harus mencapai tujuan yang telah ditetapkan diawal. Memiliki fokus yang jelas pada tujuan telah terbukti memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kesuksesan dan pencapaian. Pencapaian tujuan juga dipengaruhi kekompakan tim dalam tujuan organisasi.

3) *Coordinated Teamwork*

Kelangsungan organisasi ditentukan dari kekompakan dan koordinasi antar anggota organisasi sehingga terbentuk kerjasama tim yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan dimensi ini adalah untuk melihat sejauh mana suatu organisasi efektif dalam mengkoordinasikan pekerjaan individu dan kelompok.

4) *Customer Orientation*

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

5) *Cultural Strength*

Dimensi ini bertujuan untuk melihat sejauh mana anggota organisasi menyetujui nilai dan memeriksa sejauh mana meta-balue tertentu hadir di dalam organisasi.

Semua organisasi memiliki budaya yang terbentuk dari pola nilai dan keyakinan yang dibagikan oleh sebagian maupun semua anggota organisasi. Ketika organisasi

menghadapi menghadapi krisis dan harus memanfaatkan semua sumber daya manusia dan fisiknya, maka budaya yang kuat akan memberikan stabilitas fungsi organisasi yang lebih baik.

Beberapa penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru seperti penelitian oleh (1) Putra et al. (2019) meneliti pengaruh motivasi, pelatihan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru di Pekanbaru, diperoleh hasil penelitian bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru. (2) Damayanti dan Ismiyati (2020) terkait pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru, dalam penelitiannya diperoleh hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja seorang guru. (3) (Irawati, 2019; Putra et al., 2019; Tumbelaka et al., 2016) menemukan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru, semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi kepuasan kerja guru yang dirasakan. Selain budaya organisasi, variable lain yang meningkatkan kepuasan kerja guru adalah komitmen organisasi.

2.5 Kerangka Pikir Penelitian

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi

Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah merupakan gaya kepemimpinan perilaku kepala sekolah yang pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Hal ini berlaku untuk sebaliknya, bahwa budaya organisasi dalam sebuah organisasi menjadi positif apabila suasana kerja yang tercipta juga positif. Sehingga terdapat hubungan yang erat antara iklim organisasi dan budaya organisasi. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan budaya organisasi di SMP Swasta.

b. Pengaruh Komitmen Organisasi Guru terhadap Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai dan kebiasaan suatu organisasi dalam menjalankan pekerjaannya untuk memicu meningkatkan komitmen organisasi guru. Sehingga seorang guru harus dapat berbau 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. Dengan demikian di duga terdapat pengaruh komitmen organisasi guru dengan budaya organisasi di SMP Swasta.

c. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya kepuasan kerja guru. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi tersebut, suatu sistem dari makna bersama Robbins (2006) Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok, pegawai tidak akan terlepas dengan budaya organisasi. Semakin baik budaya yang berlaku di dalam suatu instansi, maka akan berpengaruh pada kepuasan kerja guru, sehingga ada kepuasan tersendiri yang dirasakan pegawai dalam bekerja di organisasi.

d. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja guru

Kepemimpinan Transformasional menempatkan guru sebagai komponen utama yang perlu dikembangkan artinya kepemimpinan transformasional membangun dan mendorong munculnya pemimpin transformasional memfokuskan pada pengikut untuk kegiatannya pada upaya peningkatan dan perbaikan mutu kinerja mengajar para gurunya, yaitu dengan mengajak, mendorong, mengarahkan, dan memfasilitasi guru bagi pengembangan kinerjanya untuk mengikuti arahnya. semakin kepala sekolah memberikan motivasi dalam membangun kinerja kepada guru maka akan semakin puas guru dalam bekerja. Dengan demikian di duga terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru di SMP Swasta.

e. Pengaruh Komitmen Organisasi Guru terhadap Kepuasan Kerja Guru

Salah satu cara untuk mengetahui komitmen organisasi guru adalah dengan melihat interaksi antara pimpinan dengan pegawainya dan juga interaksi antar pegawai

Sebagai makhluk sosial maka keinginan untuk tetap tinggal di suatu organisasi akan semakin kuat jika lingkungan psikologis mendukung hal tersebut, tidak terkecuali organisasi pendidikan seperti perguruan tinggi. Seperti yang sudah dijelaskan di atas, keinginan untuk tetap tinggal merupakan salah satu karakteristik kepuasan kerja yang dirasakan

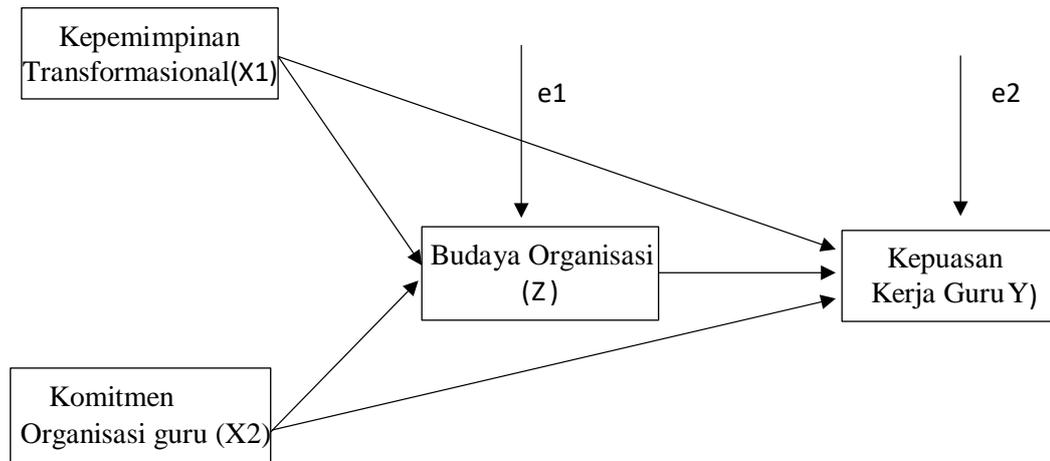
e. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Guru Melalui Budaya Organisasi

Kepemimpinan transformasional merupakan gambaran gaya kepemimpinan yang menstimulus dan menginspirasi pengikutnya (kharismatik) agar terus mendorong partisipasi meningkatkan kemampuan tim berinovasi dalam berorganisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional secara langsung juga berdampak pada kepuasan kerja guru. Secara individu maupun kelompok, pegawai tidak akan terlepas dengan budaya organisasi. Semakin baik budaya yang berlaku di dalam suatu instansi, maka akan berpengaruh pada kepuasan kerja guru, sehingga ada kepuasan tersendiri yang dirasakan pegawai dalam bekerja di organisasi. Sehingga kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru melalui budaya organisasi.

f. Pengaruh komitmen organisasi guru terhadap kepuasan kerja guru Melalui budaya organisasi

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 komitmen organisasi guru berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru melalui budaya organisasi.

Alur Kerangka pikir digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka pikir

Keterangan:

- X_1 -Y : Pengaruh X_1 secara langsung terhadap Z
 X_2 -Y : Pengaruh X_2 secara langsung terhadap Z
 Y-Z : Pengaruh Z secara langsung terhadap Y
 X_1 -Z : Pengaruh X_1 terhadap Y
 X_2 -Z : Pengaruh X_2 terhadap Y
 X_1 -Y-Z : Z memediasi pengaruh X_1 terhadap Y
 X_2 -Y-Z : Z memediasi pengaruh X_2 terhadap Y
 e1 : pengaruh variabel luar terhadap Z
 e2 : pengaruh variabel luar terhadap Y

2.6 Hipotesis Penelitian

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

- Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi
- Terdapat pengaruh komitmen organisasi guru terhadap budaya organisasi
- Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru
- Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru
- Terdapat pengaruh antara komitmen organisasi guru terhadap kepuasan kerja guru

- f. Budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru
- g. Budaya organisasi memediasi pengaruh komitmen organisasi guru terhadap kepuasan kerja guru

III. METODE PENELITIAN

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 (Ramdhan, 2013). 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

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 dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMP Swasta Se-Kabupaten Lampung Tengah yang berjumlah 1145 guru. 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 seperti pada Tabel 3.1 dibawah ini:

Tabel 3.1 Populasi Penelitian

No	Wilayah	Jumlah guru
1	Kec. Gunung Sugih	103
2	Kec. Terbanggi Besar	220
3	Kec. Seputih agung	48
4	Kec. Seputih Mataram	56
5	Kec. Punggur	61
6	Kec. Kota Gajah	148
7	Kec. Way pengubuan	59
8	Kec. Terusan Nunyai	150
9	Kec. Seputih Raman	22
10	Kec. Trimurjo	55
11	Kec. Bumi Ratu Nuban	22
12	Kec. Bekri	80
13	Kec. Anak tuha	24
14	Kec. Seputih Banyak	27
15	Kec. Way Seputih	37
16	Kec. Bandar Mataram	106
17	Kec. Bumi Nabung	44
18	Kec. Rumbia	98
19	Kec. Putra Rumbia	51
20	Kec. Seputih Surabaya	68
21	Kec. Bandar Surabaya	26
22	Kec. Anak Ratu aji	26
23	Kec. Padang Ratu	24
24	Kec. Bangun Rejo	42
25	Kec. Kali Rejo	57
26	Kec. Sendang Agung	20
27	Kec. Pubian	18
28	Kec. Selagai Lingga	15
	Jumlah	1145

Sumber data : Dapodik 2024

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).

Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin. Jumlah sampel penelitian yang diambil dengan rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{N(e)^2 + 1}$$

Keterangan:

N = Banyak populasi

n = Banyak sampel

e = Tingkat toleransi kesalahan yang diinginkan (5%)

Maka sampel yang diperoleh dari perhitungan rumus diatas :

$$n = \frac{1145}{1145(0,05)^2 + 1}$$

$$n = 296$$

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 28 kecamatan menjadi 3 cluster, pembagian cluster berdasarkan peta administrasi kabupaten Lampung Tengah dengan ketentuan potensi wilayah di kabupaten Lampung Tengah 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

Cluster 1 (pusat kota)	Cluster 2 (tengah pusat kota)	Cluster 3 (Jauh pusat kota)
Gunung sugih	Way pengubuan	Bandar Mataram
Terbanggi besar	Terusan Nunyai	Bumi nabung
Seputih agung	Seputih Raman	Rumbia
Seputih Mataram	Trimurjo	Putra Rumbia
Punggur	Bumi Ratu Nuban	Seputih Surabaya
Kota Gajah	Bekri	Bandar Surabaya
	Anak tuha	Anak Ratu aji
	Seputih Banyak	Padang Ratu
	Way Seputih	Pubian
	Bangun rejo	Selagai Lingga
	Kali Rejo	
	Sendang Agung	

Sumber: pembagian cluster menurut peneliti

Setelah itu, dari masing-masing cluster, diambil satu (1) kecamatan secara acak menggunakan *picker whell*, kecamatan yang berada dipusat kota yaitu Terbanggi Besar, tidak terlalu jauh dari pusat kota yaitu Terusan Nunyai, dan kecamatan yang jauh dari pusat kota yaitu Rumbia. Kemudian dari masing-masing cluster diambil 50% dari jumlah sekolah yang ada seperti pada Tabel 3.3 dibawah ini :

Tabel 3.3 Cluster Terpilih

Cluster terpilih	Kecamatan	Jumlah sekolah	Sampel sekolah
Cluster 1	Terbanggi Besar	28	14
Cluster 2	Terusan Nunyai	12	6
Cluster 3	Rumbia	13	7

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 rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

S = target jumlah sampel

x = jumlah populasi setiap cluster

y = jumlah populasi keseluruhan cluster sampel

N = jumlah keseluruhan sampel (Purwanto & Sulistyastuti, 2007)

Selanjutnya dilakukan penentuan jumlah sampel pada masing-masing sekolah dengan menentukan proporsinya sesuai dengan jumlah guru pada sekolah yang diteliti menggunakan cara acak dengan bantuan software. Hasil diperoleh dijadikan sampel dalam penelitian ini sebagaimana tertera pada Tabel 3.4 :

Tabel 3.4 Sampel Penelitian

Cluster terpilih	Nama Sekolah	Populasi	Perhitungan Sampel	Sampel
Cluster 1	SMP Integral	220	$220/468 \times 296$	139
	SMP Islam Darul muttaqin			
	SMP IT Bustanul Ulum			
	SMP IT Smart Insani			
	SMP IT Abu Bakar Shiddiq			
	SMP Fatimah Azzahra			
	SMP IT Kanzuz Darul Falah			
	SMPK 2 Bandar Jaya			
	SMP Muhammadiyah			
	SMP MBS			
	SMP PGRI 1			
	SMP Xaverius TB			
	SMP Yos Sudarso			
SMPK Terbanggi besar				
Cluster 2	SMP Darussalamah	150	$(150/468 \times 296)$	95
	SMP Integral Lukman			
	SMP Nurul Huda			
	SMP Satya Dharma Sudjana			
	SMP Lentera Harapan			
	SMP Xaverius			
Cluster 3	SMP Al Falah	98	$(98/468 \times 296)$	62
	SMP Bangun Cipta Rumbia			
	SMP Islam Plus Bintang Nusantara			
	SMP IT Darul Muttaqin			
	SMP Ma'arif Ansoru			
	SMP Plus Darul Falah			
	SMP Plus Pesantren			
Jumlah sampel		468		296

Sumber: perhitungan peneliti

Jumlah sampel yang digunakan untuk *pilot study* sebanyak 30 guru. *Pilot study* merupakan pengujian awal atau upaya uji coba atas instrument 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 kepuasan kerja guru sebagai variabel terikat dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas, serta budaya organisasi sebagai variabel *intervening* .

3.4 Definisi Konseptual

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 kepuasan kerja guru. kepuasan kerja guru merupakan Kepuasan kerja guru merupakan perasaan positif ataupun emosi yang menggambarkan perasaan guru terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, begitu juga sebaliknya.

b. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).

1. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin memunculkan perubahan progresif pada pengikutnya seperti peningkatan motivasi, kepercayaan diri, atau pun membentuk budaya positif untuk mendukung tercapainya tujuan dari organisasi tersebut.

2. Komitmen Organisasi Guru

Komitmen organisasi guru dalam konteks penelitian ini adalah seperangkat sifat terukur dari tingkat kepercayaan anggota organisasi terhadap nilai-nilai

organisasi, tingkat keinginan berkontribusi terhadap kebaikan organisasi, serta tingkat keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

c. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat aturan, kepercayaan, perilaku, nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi dari generasi ke generasi yang bekerjasama dibawah suatu sistem tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

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. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan penting terhadap peningkatan mutu sekolah maupun karyawannya termasuk guru. Dimensi yang dimiliki seseorang yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dalam hal ini yaitu guru. Adapun dimensi menurut Bass (1990) pada kepemimpinan transformasional yaitu *Idealized influence* (Kharismatik), *Inspiration Motivation* (Inspiratif), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan *Individualized Consideration* (Kepekaan Individu).

Tabel 3.5 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Kepemimpinan Transformasional

No	Dimensi	Indikator	No. Item
1	<i>Idealized influence</i> (Kharismatik)	-Menimbulkan rasa hormat (<i>respect</i>).	1
		-Menimbulkan rasa percaya diri (<i>trust</i>)	2
		-mencapai misi organisasi yang melibatkan pengikutnya	3
		- mampu mencapai visi misi organisasinya dengan baik	4
		-Saling berbagi resiko melalui pertimbangan atas kebutuhan para guru	5

Lanjutan tabel 3.5 kisi-kisi instrument penelitian kepemimpinan transformasional

2	<i>Inspiration Motivation</i> (Inspiratif)	- Membangkitkan antusiasme dan rasa optimis guru	6
		-Menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan guru	7
		-Melaksanakan komitmen terhadap sasaran organisasi	8
		- Memperhatikan makna pekerjaan	9
		- Memberikan motivasi terhadap tujuan organisasi	10 dan 11
3.	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	- Meningkatkan ilmu pengetahuan dalam profesionalitas kerja	12
		-Sikap dan perilakunya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang.	13
		- Mendorong guru belajar hal baru	14
		- Mempraktikkan inovasi dalam bekerja	15
		- Secara intelektual mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif	16
4.	<i>Individualized Consideration</i> (Kepekaan Individu)	- Mengenal diri guru secara individu	17
		-Memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan paraguru.	18
		-Memberikan dukungan dan bimbingan kepada guru dengan memperhatikan individu	19
		- Memperhatikan hubungan dengan guru	20
		- Mempertimbangkan pendapat dalam mengambil keputusan	21

b. Komitmen Organisasi Guru

Variabel komitmen organisasi aguru dalah skor total yang diperoleh dari kuesioner komitmen organisasi yang meliputi tiga aspek komitmen organisasi yaitu: komitmen afektif, komitmen normative, dan komitmen berkelanjutan. Menurut

Meyer and Allen (1991) kisi-kisi dan aspek komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 3.6 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian komitmen organisasi guru

<i>No</i>	<i>Dimensi</i>	<i>Indikator</i>	<i>Sub Indikator</i>		
1	Komitmen afektif	Memiliki keinginan untuk tetap tinggal di dalam sebuah organisasi dikarenakan ikatan emosional yang timbul dari pegawai	Merasa senang untuk tetap bekerja di organisasi	1	
			Merasa bangga memiliki tempat kerja ini	2	
			Merasa menjadi bagian keluarga besar organisasi	3	
			Loyalitas terhadap organisasi	4	
			Organisasi merupakan hal penting.	5	
			kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi,	Organisasi ini tujuan hidup saya	6
			Merasa organisasi memiliki arti besar bagi dirinya	7	
2	Komitmen normatif	Merasa kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi untuk membalas apa yang telah diberikan organisasi	Tidak memiliki banyak pilihan jika meninggalkan organisasi	8	
			Organisasi ini menjadi prioritas bagi hidup saya	9	
			Tanggung jawab memajukan organisasi	Tetap tinggal di organisasi karena mempertimbangkan aspek biaya	10
			Percaya organisasi ini langkah karier yang terbaik	11	
3	Komitmen berkelanjutan	Memiliki keinginan untuk tetap dengan organisasi dikarenakan dengan	Merasa kesetiaan pada organisasi merupakan suatu yang wajib	12	

biaya dan tidak memiliki cukup pilihan alternatif	memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi	13
	Merasa jika meninggalkan organisasi merupakan suatu hal yang tidak benar	14
	Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi.	15

c. Budaya Organisasi

Budaya yang terdapat dalam organisasi selalu mengalami perubahan. Budaya organisasi sekolah diharapkan mampu mengikuti, menyeleksi, dan berinovasi dengan baik terhadap perubahan yang terjadi sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja guru. Menurut Sashkin and Rosenbach (1990) terdapat lima dimensi yang perlu diukur dan memiliki fungsi penting dalam budaya sekolah yaitu *Managing Change*, *Achieving Goals*, *Coordinated Team work*, *Customer Orientation*, dan *Cultural Strength*.

Tabel 3.7 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Budaya Organisasi

No	Dimensi	Indikator	No. Item
1	<i>Managing Change</i>	-Organisasi dan anggotanya mampu menghadapi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan	1
		- Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan organisasi	2
		- Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru	3
2	<i>Achieving Goals</i>	-Organisasi mampu mencapai tujuannya serta sejauh mana tujuan dan nilai bekerja sama dalam organisasi mendukung peningkatan dan pencapaian organisasi	4
		- Menetapkan target/tujuan yang akan dicapai oleh organisasi	5

Lanjutan tabel 3.7 kisi-kisi instrumen penelitian budaya organisasi

3	<i>Coordinated Teamwork</i>	-Organisasi mampu mengkoordinasikan pekerjaan individu dan kelompok	6
		- Kerja sama dengan tim dalam organisasi	7
		- Kerja sama dengan tim secara efisien	8
		- Bekerja sesuai prosedur organisasi	9
		- Kesadaran anggota untuk menjalankan tugas dalam organisasi	10
4	<i>Customer Orientation</i>	-Aktivitas organisasi mampu diarahkan untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan dan tujuan pelanggan	12
		-Mempunyai hak berkembang	13
5.	<i>Cultural Strength</i>	-Anggota organisasi menyetujui nilai dan memeriksa sejauh mana <i>meta-values</i> tertentu hadir dalam organisasi	14
		-Penyampaian keterbukaan dalam organisasi disuasana lingkungan kerja	15
		-penyampaian pendapat yang sesuai dalam organisasi	16

d. Kepuasan kerja guru

Kepuasan kerja guru perlu diperhatikan di sekolah tempat guru bekerja. Kepuasan kerja pada guru akan membuat guru bekerja keras dengan sepenuh hati dalam mengajar. Menurut Stanton (2002) terdapat lima indikator untuk mengukur kepuasan kerja guru dalam penelitian ini yaitu pekerjaan (*work*), promosi (*promotion*), gaji (*pay*), sikap atasan (*supervisor*), dan rekan kerja (*coworkers*).

Tabel 3.8 Kisi-Kisi Intrumen Penelitian Kepuasan Kerja Guru

No	Dimensi	Indikator	No. Item
1	Kepuasan dengan Pekerjaan (<i>Work</i>)	-Puas dengan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan	1
		-Puas dengan tugas yang diberikan organisasi	2
		-Jika bekerja dengan baik diberikan promosi oleh organisasi	3
			4
			5
2	Kepuasan dengan Promosi (<i>Promotion</i>)	-Puas dengan promosi yang diberikan atasan	6
		-Memprioritaskan pekerjaan sesuai dengan jenjang karier	7
		-puas akan promosi yang diberikan	8

Lanjutan tabel 3.8 kisi-kisi instrument kepuasan kerja guru

3	Kepuasan dngan imbalan (<i>Pay</i>)	-Mendapatkan gaji sesuai pekerjaan	9
		-Adil dalam pembagian jobdesk pekerjaan	10
		-pemberian gaji sesuai kebutuhan	11
3	Kepuasan dengan Sikap Atasan (<i>Supervisor</i>)	-Atasan memberikan motivasi kepada staf	12
		-Puas dengan cara kepemimpinan pemimpin	13
		-Puas dalam memberikan sebuah kebijakan	14
		-pemberian saran dari atasan dlm setiap masalah	15
4	Kepuasan dengan Rekan Kerja (<i>Coworkers</i>).	-Rekan kerja membantu pekerjaan dengan baik	16
		-Puas dengan hasil kerja dari rekan kerja	17
		-Puas dengan rekan kerja yang memiliki sikap intelegen	18
		-Rekan kerja memberi semangat dalam bekerja	19
		-Puas dengan rekan kerja yang sangat bertanggung jawab.	20

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dikumpulkan dengan kuesioner atau angket digunakan untuk mengetahui tanggapan guru terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, komitmen organisasi guru, dan kepuasan kerja guru. Angket merupakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain dengan maksud agar orang yang diberi tersebut bersedia memberikan respons sesuai dengan permintaan pengguna. Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan slake Likert, dengan lima pilihan yaitu, SS (sangat setuju), S (Setuju), R (ragu-ragu), TS (tidak setuju), dan SK (sangat tidak 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 dalam kuisisioner menggunakan skala likert dengan sistem skor seperti Tabel 3.9 dibawah ini :

Tabel 3.9 Kriteria Penilaian Instrumen Kuesioner

No	Kategori	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

3.7 Kalibrasi Instrumen Penelitian

Penggunaan instrumen 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 SMP swasta Se-Kabupaten Lampung tengah 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. Yuliana and 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 Kepuasan kerja (Y)

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

Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja

Nomor	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	.535**		Valid
2	.564**		Valid
3	.621**		Valid
4	.789**		Valid
5	.671**		Valid
6	.845**		Valid
7	.738**		Valid

8	.747**	0,361	Valid
9	.601**		Valid
10	.703**		Valid
11	-0,064		Tidak Valid
12	.799**		Valid
13	.605**		Valid
14	.747**		Valid
15	.702**		Valid
16	.765**		Valid
17	.774**		Valid
18	.755**		Valid
19	.681**		Valid
20	.535**		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.10 dapat diketahui bahwa item nomor 11 pada kuesioner kepuasan kerja dinyatakan tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk pengambilan data. Karena ada dua butir item yang tidak valid. Maka dilakukan pengujian validitas ulang dengan menghapus item yang tidak valid. Setelah menghapus butir item yang tidak valid dan melakukan pengujian validitas ulang maka semua butir item kuesioner kepuasan kerja adalah valid

2. Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional (X1)

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner kepemimpinan transformasional kepala sekolah tertera pada Tabel 3.11

Tabel 3.11 Hasil Uji Validitas Kuesioner kepemimpinan transformasional

Nomor	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	.660**		Valid
2	.862**		Valid
3	.894**		Valid
4	.825**		Valid
5	.864**		Valid
6	.876**		Valid
7	.923**		Valid

8	.895**	0,361	Valid
9	.910**		Valid
10	.654**		Valid
11	.876**		Valid
12	.942**		Valid
13	.896**		Valid
14	.689**		Valid
15	.831**		Valid
16	.889**		Valid
17	.879**		Valid
18	.891**		Valid
19	.901**		Valid
20	.891**		Valid
21	.819**		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.11 dapat diketahui bahwa seluruh item pada kuesioner kepemimpinan transformasional dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan data.

3. Uji Validitas Komitmen Organisasi Guru (X2)

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner komitmen organisasi guru tertera pada Tabel 3.12

Tabel 3.12 Hasil Uji Validitas Kuesioner komitmen organisasi guru

Nomor	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1.	.736**	0,361	Valid
2.	.749**		Valid
3.	.691**		Valid
4.	.896**		Valid
5.	.885**		Valid
6.	.793**		Valid
7.	.665**		Valid
8.	.709**		Valid
9.	.621**		Valid
10.	.714**		Valid
11.	.642**		Valid
12.	.618**		Valid
13.	.741**		Valid
14.	.743**		Valid
15.	.682**		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.12 dapat diketahui bahwa seluruh item nomor pada kuesioner komitmen organisasi guru dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan data.

4. Uji Validitas Budaya organisasi (Z)

Hasil pengujian validitas terhadap kuesioner budaya organisasi tertera pada Tabel 3.13.

Tabel 3.13 Hasil Uji Validitas Kuesioner budaya organisasi

Nomor	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1.	.705**		Valid
2.	.791**		Valid
3.	.818**		Valid
4.	.779**		Valid
5.	.625**		Valid
6.	.814**	0,361	Valid
7.	.814**		Valid
8.	.847**		Valid
9.	.533**		Valid
10.	.698**		Valid
11.	.873**		Valid
12.	.762**		Valid
13.	.703**		Valid
14.	.860**		Valid
15.	.816**		Valid
16.	.547**		Valid

Berdasarkan data pada Tabel 3.13 dapat diketahui bahwa seluruh item nomor pada kuesioner budaya organisasi dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan data.

b. Uji Reliabilitas

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

σ^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. 3.14 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

No	Variabel	Cronbach Alpha	Standar Alpha	Keterangan
1	Kepuasan kerja	0.940		Reliabel
2	Kepemimpinan transformasional	0.980		Reliabel
3	Komitmen organisasi	0.932	0,361	Reliabel
4	Budaya organisasi	0.941		Reliabel

Sumber. Data Olahan SPSS,20

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 3.14 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.

3.8 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 normalitas, uji homogenitas, linieritas dan uji multikolinieritas.

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan terhadap semua variabel yang diteliti, yaitu meliputi variabel kepemimpinan transformasional (X1), komitmen organisasi (X2), kepuasan kerja (Y), dan budaya 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. 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 Asymptotic Significance dari Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$.

b. 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 $\alpha = 0,05$.

c. 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.

d. 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

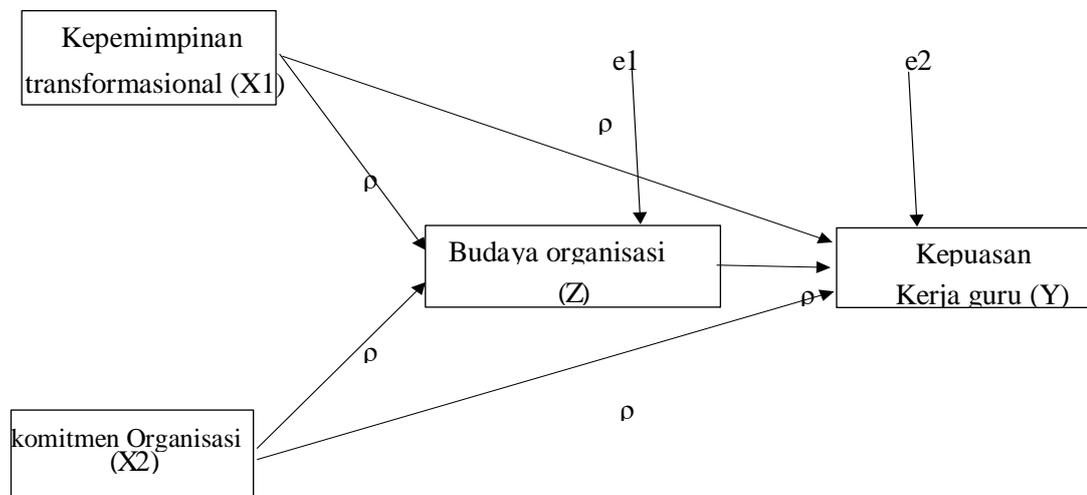
H₁ : pola sebaran variabel X dan variabel Y membentuk garis linier

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.

3.9 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 tujuan dari analisis jalur Hubungan tersebut dapat disajikan dalam diagram analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 3.1 Diagram Analisis Jalur

Keterangan:

- P1 : Pengaruh X1 secara langsung terhadap Z
- P2 : Pengaruh X2 secara langsung terhadap Z
- P3 : Pengaruh Z secara langsung terhadap Y
- P4 : Pengaruh X1 terhadap Y
- P5 : Pengaruh X2 terhadap Y
- P6 : Z memediasi pengaruh X1 terhadap Y
- P7 : Z memediasi pengaruh X2 terhadap Y
- e1 : pengaruh variabel luar terhadap Z
- e2 : pengaruh variabel luar terhadap Y

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

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

$$X3 = a + b1.X1 + b2.X2 + e1$$

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3 + e_2 ; \text{ (Bryman, 2002)}$$

Setelah itu maka akan didapat total pengaruh kausal dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komitmen organisasi guru dan budaya organisasi. Pengaruh total akan terdiri dari pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung total. Pengaruh total dari masing-masing dari ketiga variabel ini adalah:

$$\text{Pengaruh total dari } X_1 = p_1 + p_{x_1-x_3} \cdot p_3$$

$$\text{Pengaruh total dari } X_2 = p_4 + p_{x_2-x_3} \cdot p_3$$

$$\text{Pengaruh total dari } X_3 = p_5 ; \text{ (Bryman \& Cramer, 2001)}$$

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 dicari nilai t hitung dengan cara membagi besarnya nilai data terhadap nilai standar error dan membandingkan dengan t tabel (Kristopher Preacher & Andrew Hayes, 2004)

Sebelum menghitung nilai t dari pengaruh tidak langsung, dilakukan perhitungan koefisien *indirect effect* (Sp_{apb})

$$S_{p_{apb}} = \sqrt{p_b^2 \cdot S_{p_a}^2 + p_a^2 \cdot S_{p_b}^2 + S_{p_b}^2 \cdot S_{p_a}^2}$$

Keterangan:

Sp_{apb} : Standard error pengaruh tidak langsung variabel a terhadap variabel b

p_a : Koefisien pengaruh langsung variabel a terhadap variabel mediator

p_b : Koefisien pengaruh langsung variabel mediator terhadap variabel b

S_{p_a} : Standard error pengaruh langsung variabel a terhadap variabel mediator

S_{p_b} : Standard error pengaruh langsung variabel mediator terhadap variabel b

Berdasarkan hasil statistik Sp_{apb} dapat menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus:

$$t = \frac{p_a \cdot p_b}{S_{p_{apb}}}$$

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

V. SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut.

- a) Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap Budaya Organisasi guru SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah, Ketika variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkat, variabel budaya organisasi cenderung naik, artinya semakin tinggi skor kepemimpinan transformasional kepala sekolah, semakin tinggi pula budaya organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan di SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah dapat meningkatkan budaya organisasi dengan cara memberi inspirasi, membimbing, dan mengembangkan guru. Dengan demikian, budaya organisasi di sekolah akan berkembang dengan lebih baik.
- b) Terdapat pengaruh positif komitmen organisasi guru terhadap budaya organisasi guru SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah. Apabila variabel komitmen organisasi meningkat, variabel budaya organisasi cenderung naik, artinya semakin tinggi skor komitmen organisasi guru, semakin tinggi budaya organisasi. Hal ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi guru yang diterapkan di SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah dapat meningkatkan budaya organisasi dengan cara memperkuat keterikatan dan dedikasi guru terhadap visi dan misi sekolah. Semakin tinggi komitmen organisasi guru, semakin berkembang pula budaya organisasi di sekolah, menciptakan lingkungan yang lebih positif dan produktif.
- c) Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah. Apabila variabel budaya organisasi meningkat, variabel kepuasan kerja cenderung naik, artinya semakin tinggi skor budaya organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja guru. Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat di SMP Swasta di Kabupaten Lampung

Tengah dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, komunikasi yang baik, dan rasa saling menghargai akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga guru merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Semakin baik budaya organisasi di sekolah, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru.

- d) Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah. Ketika variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkat, variabel kepuasan kerja cenderung naik, artinya semakin tinggi skor kepemimpinan transformasional kepala sekolah, semakin tinggi pula kepuasan kerja guru. Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan di SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Kepemimpinan yang memberi inspirasi, membimbing, dan mendorong perkembangan profesional guru menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi. Semakin kuat kepemimpinan transformasional kepala sekolah, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru.
- e) Terdapat pengaruh positif komitmen organisasi guru terhadap kepuasan kerja guru SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah. Apabila variabel komitmen organisasi meningkat, variabel kepuasan kerja guru cenderung naik, artinya semakin tinggi skor komitmen organisasi guru, semakin tinggi kepuasan kerja guru. Hal ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi guru yang tinggi di SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Ketika guru memiliki keterikatan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi dalam bekerja. Semakin tinggi komitmen organisasi guru, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang mereka rasakan, karena mereka merasa memiliki peran yang penting dalam mencapai tujuan sekolah.
- f) Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru melalui budaya organisasi SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah, namun pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi.

Oleh karena itu untuk meningkatkan kepuasan kerja guru sebaiknya dengan menggunakan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Hal ini menjelaskan bahwa cara terbaik untuk meningkatkan kepuasan kerja guru di SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah adalah dengan memperkuat peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara langsung. Meskipun budaya organisasi juga memiliki peran sebagai perantara, dampaknya tidak sekuat pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Dengan kata lain, kepala sekolah yang mampu memotivasi, menginspirasi, dan memberikan arahan yang jelas kepada guru secara langsung lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dibandingkan melalui perubahan budaya organisasi.

- g) Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung komitmen organisasi guru terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah. namun pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja guru lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan kepuasan kerja guru sebaiknya dengan menggunakan pengaruh langsung komitmen organisasi guru. Hal ini menjelaskan bahwa cara terbaik untuk meningkatkan kepuasan kerja guru di SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah adalah dengan memperkuat komitmen organisasi guru secara langsung. Meskipun budaya organisasi juga memiliki peran sebagai perantara, pengaruhnya tidak sebesar pengaruh langsung dari komitmen organisasi guru. Dengan kata lain, meningkatkan loyalitas, tanggung jawab, dan dedikasi dalam organisasi secara langsung lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja guru dibandingkan melalui perubahan budaya organisasi.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan dari penelitian ini maka implikasi penelitian adalah SMP Swasta Kabupaten Lampung Tengah perlu merumuskan strategi kebijakan dalam mengembangkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komitmen organisasi guru, dan budaya organisasi yang sesuai dengan karakteristik sekolah untuk dapat meningkatkan :

a. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan kontribusi yang positif paling besar terhadap kepuasan kerja guru SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, dan memberikan pelatihan kepada kepala sekolah.

b. Komitmen Organisasi Guru

Komitmen organisasi guru memberikan kontribusi yang positif terhadap kepuasan kerja guru SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek yang dapat meningkatkan kondisi komitmen organisasi sekolah

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi sekolah memberikan kontribusi paling besar terhadap kepuasan kerja guru SMP Swasta di Kabupaten Lampung Tengah. Hal ini mengharuskan pihak terkait untuk memperhatikan aspek yang dapat meningkatkan kondisi budaya organisasi sekolah

5.3 Saran

Beberapa saran yang diajukan dalam penelitian ini kepada :

a. Kepala Sekolah

1. Kepala sekolah sebaiknya melakukan upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi guru dengan mengembangkan kepemimpinan transformasional, yang meliputi aspek seperti kharismatik, motivasi inspiratif, dan kepekaan terhadap individu. Selain itu, penting untuk memperkuat budaya sekolah yang mendukung kerja tim yang terkoordinasi dan orientasi pada pencapaian tujuan. Peningkatan kepuasan kerja guru dapat difokuskan pada promosi yang adil, dan hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja.
2. Meningkatkan dan menerapkan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMP Swasta yang dipimpin

3. Melaksanakan kebijakan tentang bagaimana menciptakan komitmen organisasi guru yang positif sehingga membuat guru lebih memiliki kepuasan kerja yang tinggi
4. Meningkatkan kepuasan kerja guru agar dapat membuat guru optimal dalam bekerja

b. Guru

Setiap guru sebaiknya aktif dalam membangun komitmen organisasi guru yang positif dengan mencapai tiga indikator utama komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan, serta memiliki kesadaran tinggi dalam melaksanakan dan menyelesaikan peran serta tanggung jawabnya secara optimal.

c. 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 kepuasan kerja guru

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulah, B. (2020). Determinants of teachers' job satisfaction: School culture perspective. *Humaniora*, 32(2), 151-162. <https://doi.org/10.22146/jh.52685>
- Al-Jabari & Basel, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 79-130.
- 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>
- Alshehhi, S. (2019). Effect of transformational leadership on employees' performances through job satisfaction within public sectors in UAE. *International Journal of Innovative Technology Exploring Engineering*, 8(2), 588-597.
- Andriani, D. (2023). Dampak Ketidakamanan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif Organisasional, Keterlibatan Kerja dan Perilaku Kerja Inovatif Karyawan. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara*, 4(3), 2923-2930. <https://doi.org/10.55338/jpkmn.v4i3.1661>
- Ardiansyah, S. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Karir Sebagai Variabel Moderasi dan Kepuasan Karir Sebagai Variabel Mediasi pada YP IPPI [Effect of Job Satisfaction on Teacher Performance with Career Motivation as a Moderating Variable and Career Satisfaction as a Mediating Variable at the YP IPPI. *Jurnal Manajemen Education Foundation/Indonesian Educational Development Institute*, 10(1), 104-123. <https://doi.org/10.19166/derema.v10i1.162>
- Asbari, M. (2022). Kepuasan Kerja Guru: Di antara Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. *Jurnal Pendidikan Transformatif*, 1(1), 7-12.
- Asbari, M., Purwanto, A., & Novitasari, D. (2022). Kepuasan Kerja Guru: Di antara Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. *Jurnal Pendidikan Transformatif*, 1(1), 7-12.
- Ayhan, A. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational sciences: Theory Practice*, 13(2), 806-811.
- Ayuni, K. (2021). Perbedaan Komitmen Organisasi ditinjau Berdasarkan Masa Kerja pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(1), 84-98.

- Baptiste, M. (2019). No Teacher Left Behind: The Impact of Principal Leadership Styles on Teacher Job Satisfaction and Student Success. *Journal of International education and leadership*, 9(1), n1.
- Bass, A. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5). <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Basyari, A. S. (2024). Efek Moderasi Manajemen Perubahan Dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi. *Jurnal Manajerial*, 11(01), 118-133.
- Bayarçelik, E., & Findikli, M. (2016). The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave. *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 235, 403-411. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>
- Bentea, A. (2012). Teachers' motivation and satisfaction for professional activity. *Procedia-Social Behavioral Sciences*, 33, 563-567.
- 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. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bernarto, B. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction. *Evidences from indonesian teachers*.
- Bhoki, H. (2023). Pengaruh Gaji dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Lewolema. *Jurnal reinha*, 14(1), 48-59.
- Bryman, C. (2002). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows: A guide for social scientists*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203471548>
- Bumay, A. F., & Hariri, H. (2023). The effect of transformational leadership on teachers' job satisfaction. *Proceeding of International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM)*,
- Damayanti, E., & Ismiyati. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Economic Education Analysis Journal*, 9(1), 33-49.

- Damayanti, E., & Ismiyati, I. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Economic Education Analysis Journal*, 9(1), 33-49.
- Dappa, B., Aljarah,. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. *Management Science Letters*, 9(6), 823-834. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.006>
- Darmawan, D. (2016). Peranan motivasi kerja, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(3), 109-118. <https://doi.org/10.15408/akt.v10i1.6109>
- Fauzi, & Manao. (2023). Faktor kebijakan kedisiplinan sumber daya manusia, corporate social responsibility “csr”, peningkatan pemberdayaan sumber daya manusia dan tanggung jawab sosial terhadap kesejahteraan karyawan pada pt. Skm. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 67-80.
- Gunawan, & Efendi. (2022). Analisis pengaruh kompensasi, budaya kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik serta dampaknya pada kinerja karyawan PT. Sentra Strategis Indonesia (SSI) Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(2), 614-631. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i2.2321>
- Hadijaya, Y. (2020). *Budaya organisasi*. Cv. Pusdikra Mitra Jaya.
- Halipah. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Stres Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Dukuhwaru Tegal, Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 1067-1076.
- Hasanah, H. (2015). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana*, 9(1).
- Hayati, P. N., Putriana, L., & Salim, F. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Desain Pekerjaan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dimoderasi Oleh Teknologi Pada Generasi Milenial Di Industri Pendidikan. *Jurnal Ecoment Global*, 6(2), 117-114. <https://doi.org/10.35908/jeg.v6i2.1530>
- 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>

- Ince, F. (2023). Digital Transformation and well-being. In *Digital Psychology's Impact on Business and Society* (pp. 1-27). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6108-2.ch001>
- Irawati, K. (2019). Pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadapkepuasan kerja dan kinerja guru smp negeri pekanbaru. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2), 210-221.
- Jalishment. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Guru SMA Negeri di Sipora Kabupaten Kepulauan Mentawai. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 1011-1013.
- John, Ali, & Tariq. (2022). Impact Of Transformational Leadership On Job Performance Of Public Sector Schools' Teachers, Pakistan: Mediating Role Of Job Satisfaction And Work Engagement. *Journal of Positive School Psychology*, 6(9), 2773-2786.
- Kamijan, Y. (2021). Faktor Internal Dan Faktor Eksternal terhadap Kinerja Guru Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5), 630-638. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i5.589>
- Kammerhoff, Lauenstein, & Schütz. (2019). Leading toward harmony—Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210-221. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.003>
- Kawiana, Dewi, Martini, & Suardana. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International research journal of management, IT social sciences*, 5(3), 35-45.
- Kreitner, R., Kinicki, & Buelens. (2001). *Organizational behavior*. Irwin/McGraw-Hill.
- Krisbiyanto, A. (2019). Efektifitas Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Mutu Pendidikan MTsN 2 Mojokerto. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 52-69. <https://doi.org/10.31538/ndh.v4i1.182>
- Krismawati, & Manuaba. (2022). Kontribusi Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Indonesian Journal of Instruction*, 3(2), 92-104. <https://doi.org/10.23887/iji.v3i2.44517>
- Lambert, Qureshi, & Frank. (2021). The good life: Exploring the effects job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment on the life satisfaction of police officers. *International Journal of Police Science Management Science Letters*, 23(3), 279-292. <https://doi.org/10.1177/14613557211016494>

- Lan, & Chen. (2020). Transformational leadership, career adaptability, and work behaviors: the moderating role of task variety. *Frontiers in psychology*, *10*, 489219. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02922>
- Lestari, A. N. S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT The Univenus, Kragilan Serang Tahun 2018). *Tirtayasa Ekonomika*, *13*(2), 274-299.
- 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>
- Luu, & Phan. (2020). The effects of transformational leadership and job satisfaction on commitment to organisational change: a three-component model extension approach. *The South East Asian Journal of Management*. <https://doi.org/10.21002/seam.v14i1.11585>
- Mahayasa, Sintaasih, & Putra. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior perawat. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, *12*(1), 71-86.
- Mardizal, J., Anggriawan, F., Al Haddar, G., & Arifudin, O. (2023). Model Kepemimpinan Transformational, Visioner dan Authentic Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Era 4.0. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *3*(5), 2994-3003.
- Maris, Komariah, & Bakar. (2016). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kinerja guru dan mutu sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, *13*(2). <https://doi.org/10.17509/jap.v23i2.5645>
- Marlina, L. (2013). Tipe-tipe kepemimpinan dalam manajemen pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam*, *18*(02), 215-227. <https://doi.org/10.19109/td.v18i02.47>
- Masouleh, & Allahyari. (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/10.1504/IJMIE.2017.080660>
- Mawaddah, Harapan, & Kesumawati. (2021). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan ketersediaan sarana dan prasarana terhadap kepuasan kerja guru. *JMKSP*, *6*(1), 100-111. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i1.4037>
- Meiza, C. (2017). Perbedaan kebahagiaan pada guru berstatus PNS dan honorer. *Jurnal Psikologi*, *9*(2), 132-141.

- Meutia, K. I., & Husada, C. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 119-126.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](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>
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness school improvement*, 17(2), 145-177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Nugraha, M. F. (2019). Iklim organisasi dan kepuasan kerja guru di sekolah Singosari Delitua. *Jurnal Diversita*, 5(1), 19-23. <https://doi.org/10.31289/diversita.v5i1.2402>
- Nurlan, F. (2019). *Metodologi penelitian kuantitatif*. CV. Pilar Nusantara.
- Oemar, Y. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenhsip Behavior (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(1), 65-76.
- 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>
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (2009). *The shaping school culture fieldbook*. John Wiley & Sons.
- Pranitasari, D. (2020). The influence of effective leadership and organizational trust to teacher's work motivation and organizational commitment. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 35(1), 75-91.
- Prasetyaningtyas, W. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap knowledge sharing dan kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(2), 379-399. <https://doi.org/10.24914/jeb.v23i2.3049>

- Preacher, K., & Hayes, A. (2004). Spss And Sas Procedures For Estimating Indirect Effects In Simple Mediation Models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36, 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Preacher, K., & Hayes, A. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, computers*, 36, 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Priyono, Qomariah, & Winahyu. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi guru dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru SMAN 1 Tanggul Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 144-160.
- Purwanto, A., & Sulaiman. (2023). The Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction of Millennial Teachers: A CB-SEM AMOS Analysis. *Universal Journal of Science Technology*, 2(2), 1-8. <https://doi.org/10.11111/ujost.v2i2.114>
- Purwanto, E., & Sulistyastuti. (2007). *Metode penelitian kuantitatif: Untuk administrasi publik dan masalah-masalah sosial*. Gava Media.
- Putra, R., Nyoto, Soyono, & Wulandari. (2019). Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru di SMK Negeri Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 328-343. <https://doi.org/10.31258/jmp.7.2.p.162-177>
- Ramdhan, M. (2013). *Metode Penelitian*. Cipta Media Nusantara.
- Ramdhan, M. (2021). *Metode penelitian*. Cipta Media Nusantara.
- Rast, S. (2012). Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in Iran. *International Journal of Business Social Science*, 3(7), 91-100.
- Riski, R. M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi Pada Karyawan CV. Muse Entertainment Center Samarinda. *MOTIVASI*, 2(1), 17-27.
- Robbins, T. L. (2006). Organizational culture and quality practices in six sigma.
- Rofiq, C. (2019). Kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan madrasah. *Jurnal Penelitian Agama*, 20(2), 203-226. <https://doi.org/10.24090/jpa.v20i2.2019.pp203-226>
- Rosid, M. A. D. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Tangerang). *Dynamic Management Journal*, 6(2), 55-68. <https://doi.org/10.31000/dmj.v6i2.6710>

- Sancoko, C., & Sugiarti. (2022). Kinerja Guru dan Faktor Yang Mempengaruhinya. *Jurnal Pendidikan Rokania*, 7(1), 1-14.
- 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>
- Sari, E. Y. D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197-222.
- Sarwono, J. (2014). *Path analysis dengan SPSS*. Elex Media Komputindo.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. (1990). *Organizational culture assessment questionnaire*. Marshall Sashkin.
- Sayadi, Y. (2016). The effect of dimensions of transformational, transactional, and non-leadership on the job satisfaction and organizational commitment of teachers in Iran. *Management in Education*, 30(2), 57-65. <https://doi.org/10.1177/0892020615625363>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Setyaningsih, S., & Sunaryo, W. (2021). Optimizing Transformational Leadership Strengthening, Self Efficacy, and Job Satisfaction to Increase Teacher Commitment. *International Journal of Instruction*, 14(4), 427-438.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5(2). <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>
- Sitanggang, Y. (2019). *Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai dinas sumber daya air cipta karya dan tata ruang provinsi sumatera utara* Universitas HKBP Nommensen.
- Siwi, G. A., Tewal, B., & Trang, I. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1). <https://doi.org/10.35794/emba.8.1.2020.28023>
- Solihin, E., Giatman, & Ernawati. (2021). Dampak Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Kepuasan Pekerjaan Guru dan Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(2), 279-286.

- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282.
- Stanton, J. (2002). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged Job Descriptive Index. *Educational psychological measurement*, 62(1), 173-191. <https://doi.org/10.1177/001316440206200112>
- Sucitra, D. A., & Hariri, H. (2023). The Influence Of Teacher Job Satisfaction On Teacher Commitment. International Conference Of Humanities And Social Science (ICHSS),
- Suhada, M. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya sekolah, dan lingkungan sekolah terhadap kinerja guru di MI Islamiyah Wareng, Butuh, Purworejo, Jawa Tengah. *Jurnal Kajian Pendidikan Dasar*, 1(1), 67-89. <https://doi.org/10.1177/001316440206200112>
- Sujana, I. (2019). Fungsi dan tujuan pendidikan Indonesia. *Adi Widya: Jurnal Pendidikan Dasar*, 4(1), 29-39. <https://doi.org/10.25078/aw.v4i1.927>
- Sukoyo, & Juhji. (2021). Interaksi Kompetensi Kepribadian Guru dengan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 95-102. <https://doi.org/10.31538>
- Sulfemi, W. B. (2020). Pengaruh rasa percaya diri dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 157-179. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i2.557>
- Sulhan, M., Abdurohim, N., & Hafiz, M. (2022). Korelasi Kepemimpinan Transformasional Dengan Kepuasan Kerja Dosen di Bandung. *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 32-44. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v4i1.229>
- Sulistiyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183-197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- Suryati, S., Nyoto, N., & Sudarno, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru Yayasan Prajnamitra Maitreya Pekanbaru. *Jurnal Maitreyawira*, 3(1), 36-47.
- Syafitra, V., Natuna, D., Muryanti, Arien, & Oktary. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Guru di SMP Cendana Riau. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 5(2), 2364-2370. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v5i2.13579>

- Syarifuddin. (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, J., Qodriah, Sari (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 1-10. <https://doi.org/10.34308/eqien.v7i1.104>
- Taherdoost. (2016). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. *International journal of academic research in management*, 5.
- 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. (2020). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja guru pada SMA swasta perkumpulan amal bakti 4 sampali Medan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 60-74.
- Tejada, J., & Punzalan, J. (2012). On the misuse of Slovin's formula. *The philippine statistician*, 61(1), 129-136.
- Tesfaw, T. A. (2014). The relationship between transformational leadership and job satisfaction: The case of government secondary school teachers in Ethiopia. *Educational Management Administration Leadership*, 42(6), 903-918. <https://doi.org/10.1177/1741143214551948>
- Trioctavia, J., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2016). Peranan pemimpin dalam mengembangkan budaya organisasi (Studi kasus pada pt. asuransi jiwa raya (Persero) Malang Regional Office). *Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 40, 1.
- Tumbelaka, Alhabsji, & Nimran, U. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intention to leave (studi pada karyawan pt. Bitung mina utama). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 94-108. <https://doi.org/10.26905/jbm.v3i1.78>
- Utami, N. N., Parimita, W., & Suherdi, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 4(01), 1-15. <https://doi.org/10.59141/jiss.v4i01.764>
- Vijian, G., & Wahab, J. (2020). Kepemimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru-guru di sekolah jenis kebangsaan Tamil zon Kajang. *International Journal of Education Pedagogy*, 2(2), 18-31.

- Wahyudi. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31-44. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>
- Yanto, A. T., & Jaenab, J. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada pegawai kantor camat. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, 8(2), 110-114. <https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i2.1892>
- Yuliana, L., & Arikunto, S. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Teras.
- Yulius, H., Baytie, N., Dinillah, & Kamarudin. (2024). Transformational leadership of principals in learning communities, as an effort to improve teacher professionalism competencies: Teacher professionalism competencies. *International Journal of Curriculum Instruction*, 16(2), 422-433.
- Zaid, F. (2023). *Hubungan antara job insecurity dan dukungan organisasi dengan kepuasan kerja pada guru honorer sma di lampung utara UIN Raden Intan Lampung*].
- Zakariya, Y. F. (2020). Teacher Job Satisfaction Across 38 Countries And Economies: An Alignment Optimization Approach To A Cross-Cultural Mean Comparison. *International Journal of Educational Research*, 101, 101573. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101573>