

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA SEKOLAH NEGERI SE-KOTA PEKANBARU**

Sri Wirda Wahyuni<sup>1)</sup>

Zulfadil<sup>2)</sup>

Daviq Chairilisyah<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

<sup>2),3)</sup> Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

**Abstract.** *This study aims to determine the relationship of leadership to job satisfaction job and impact to school performance of SMP Negeri as Pekanbaru City. The population in this study included all vice principala is aslo as teachers of the school, amounting to 120 people. The primary data were collected by questionnaire as the instrument to prove the result of the study, to test the hypotheses using Structural Equation Model-Partial least Square with Wrap.PLS.5.0. Sampling technique chosen is sensus sampling (120 teachers SMP Negeri of Pekanbaru City). The results showed that: 1) Leadership of School Principala have significant effect on The Teacher of Job Satisfaction, 2) The Teacher of Job Satisfaction influence on School performance; .3)Leadership of School Principala influence the School Performance, and 4)Through Teacher of Job Satisfaction have positive and significant impact on the School performance, it can be concluded, The Teacher of Job Satisfaction have an important role in mediating relations between Leadership of School Principala on the School performance.*

**Keyword :** *Leadership of School Principala, Teacher of job satisfaction, Performance of Lecture SMPN se-Kota Pekanbaru*

## 1. Pendahuluan

Sekolah sebagaimana halnya organisasi lainnya, didirikan untuk mencapai kinerja sekolah. Depdiknas (2005: 4) menjelaskan secara umum pengertian kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan, proses, dan output. Sekolah dapat dikatakan berkinerja, jika prestasi siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) Prestasi akademik yaitu rapor dan nilai ebtanas murni yang memenuhi standar, (2) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, dan

(3) memiliki tanggung jawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk keterampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterima di sekolah (Danim dalam Heryanto, 2013).

Kenyataannya menunjukkan bahwa prestasi sekolah terutama pada jenjang pendidikan menengah masih sulit untuk diwujudkan. Pada jenjang pendidikan tingkat SMPN se-Kota Pekanbaru menunjukkan hasil Ujian Nasional SMP relatif rendah dan mengalami penurunan. Rata-rata hasil ujian tahun 2017 termasuk dalam kategori “C+”. Tahun 2017 nilai UN SMPN se-Kota Pekanbaru mengalami penurunan sebesar 25,65%.

Selain prestasi akademik, kinerja sekolah juga dapat dilihat dari prestasi non akademik, seperti capaian sekolah adiwiyata, sekolah ramah anak, sekolah sehat, atau lomba-lomba di luar mata pelajaran di sekolah (Yuliana, 2012). Salah satu indikator non akademik yang diamati oleh peneliti adalah capaian sekolah adiwiyata. Pada tahun 2016, SMP Negeri di Kota Pekanbaru belum ada yang mencapai sekolah Adiwiyata Mandiri.

Menurut Nawawi yang dikutip Minarti (2011:344), salah satu sumber prestasi sekolah adalah komitmen pucuk pimpinan (kepala sekolah). Komitmen ini sangat penting karena berpengaruh langsung pada setiap pembuatan keputusan dan kebijakan, pemilihan dan pelaksanaan proyek, pemberdayaan SDM, dan pelaksanaan kontrol. Tanpa komitmen pimpinan, tidak mungkin diciptakan dan dikembangkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang berorientasi pada kualitas produk dan pelayanan umum. Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan bahwa kinerja sekolah, salah satunya bisa dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah.

Terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah, fenomena yang terjadi di SMP Negeri Kota Pekanbaru sampai dengan akhir tahun 2015, Kepala sekolah yang telah mengikuti sertifikasi kepala sekolah sebanyak 3 (tiga) sekolah. Sedangkan untuk tahun 2016 sebanyak 37 kepala sekolah lainnya telah mengikuti diklat Calon Kepala Sekolah (CAKEP), namun belum ada pengumuman kelulusan.

Selain kepemimpinan kepala sekolah, faktor penting lainnya yang juga dapat mempengaruhi kinerja

sekolah adalah kepuasan kerja guru. Guru sebagai tenaga pendidik memiliki peran yang sangat penting dan strategis dalam mencapai tujuan pembangunan dalam bidang pendidikan. Baedhowi (2006:278) mengutip pendapat Davies dan Ellison, guru merupakan *the keyperson in the classroom*. Sebutan figur kunci dalam ruang kelas dan sebagai tenaga pendidik bagi guru, memang sangat beralasan mengingat peran guru tidak dapat digantikan oleh apapun. Pada tataran ini guru berpengetahuan, berwawasan, berkompetensi, dan bersertifikat, amat diperlukan kehadirannya. Hal ini pula merupakan indikator guru yang profesional.

Selain adanya fenomena indikator kinerja SMPN se-Kota Pekanbaru yang belum mencapai kinerja optimal sebagaimana diungkap di atas, berbagai penelitian terdahulu yang mengaitkan kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian. Arimbi (2011), rifa'i (2017), Pujiyanti dan SB. Handayani (2012), Agustina (2016), Nuchiyah (2005), Syarif (2008) meneliti berbagai macam variabel yang mempengaruhi kinerja guru atau mutu pendidikan di sekolah. Hasil penelitiannya menunjukkan antara lain bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang erat dan/atau berpengaruh signifikan terhadap kinerja sekolah dan mutu pendidikan.

Namun demikian hal yang berbeda diperoleh dari hasil penelitian Paujiah (2015), penelitiannya menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru masing-masing tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja guru, seperti apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah, para guru tidak akan menyikapinya dengan merubah kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru dan dampaknya terhadap kinerja sekolah pada SMPN se-Kota Pekanbaru.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. Kinerja

Muhammad (2008:15), menggunakan tiga dimensi dalam mengukur kinerja organisasi, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Dimensi ekonomi adalah perbandingan antara biaya yang dikeluarkan dan kualitas sumber daya yang diperoleh sebagai input dalam proses manajemen. Dikatakan semakin ekonomis, jika biaya yang dikeluarkan kecil sedangkan kualitas sumber daya yang diperoleh semakin baik, dan sebaliknya. Dimensi efisiensi adalah perbandingan antara sumber daya yang digunakan dan output. Artinya berapa output yang dihasilkan dalam proses bila dibandingkan dengan input yang masuk. Semakin besar output yang dihasilkan dan semakin kecil input yang masuk akan semakin efisien. Dimensi efektivitas adalah sejauhmana output yang dihasilkan dapat memenuhi sasaran dan tujuan manajemen. Jadi besarnya output tidak selalu menunjukkan besarnya outcome karena berhubungan dengan sasaran dan tujuan. Meskipun Muhammad membedakan ukuran ekonomis dari efisiensi, namun kedua istilah tersebut sering digabung menjadi efisiensi saja.

Dikaitkan dengan kinerja sekolah, menurut Heryanto, tugas pokok dan fungsi sekolah adalah meneruskan, mempertahankan, dan mengembangkan kebudayaan masyarakat melalui pembentukan kepribadian peserta didik dengan memberikan ilmu pengetahuan dan penanaman nilai-nilai yang mendukungnya. Untuk itu, sekolah agar dapat dikatakan telah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya maka sekolah harus dapat menunjukkan mutunya dengan sejumlah prestasi sekolah.

Minarti (2011: 336), dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu setiap catur wulan, semester, setahun, lima tahun, dan sebagainya. Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil tes kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, UN, dan lain-lain), dapat pula prestasi di bidang lain, misalnya dalam cabang olahraga atau seni. Bahkan, prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang *intangible* seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, dan sebagainya.

Sejalan dengan Minarti, dalam kaitan dengan mutu sekolah, Heryanto (2013) menyatakan bahwa prestasi sekolah dapat dilihat dari prestasi akademik dan non akademik. Danim dkk (2008:78), sekolah dapat dikatakan bermutu apabila prestasi sekolah khususnya prestasi siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik yaitu nilai raport dan nilai ebtanas murni yang memenuhi standar; (2) memiliki nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya; dan (3) memiliki tanggung

jawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk keterampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterima di sekolah

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prestasi sekolah dapat dijadikan ukuran mutu pendidikan yang sekaligus juga menunjukkan kinerja sekolah. Prestasi sekolah dimaksud terbagi menjadi dua jenis yaitu prestasi akademik dan prestasi non akademik. Prestasi akademik ditunjukkan oleh nilai hasil ujian sekolah berupa nilai rapor harian, triwulanan, semesteran, dan ujian akhir serta hasil ujian nasional. Sedangkan prestasi non akademik selain dalam berbagai bentuk *tangible* seperti pencapaian dalam cabang olahraga atau seni dan dapat pula dalam bentuk yang tidak dapat dipegang *intangible*-seperti suasana disiplin, kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, keakraban, saling menghormati, dan sebagainya.

## 2.2. Kepuasan Kerja

Robins (2006:49) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya. Robins (2015) menyatakan bahwa kepuasan adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap pekerjaannya Robbins (2015) mengidentifikasi empat respons pekerja terhadap ketidakpuasan yaitu keluar (*exit*), suara (*voice*), loyalitas (*loyalty*) dan pengabaian (*neglect*).

Davis dan Newstorm (2008: 105) mengatakan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan karyawan. Menurut Kreitner dan Kniki (2014:169), kepuasan kerja mencerminkan tingkatan dimana seseorang menyukai pekerjaannya. Diartikan secara formal, kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini secara tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah sebuah konsep kesatuan. Namun, seseorang bisa merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya.

Berbagai definisi kepuasan kerja yang disampaikan para ahli di atas, disimpulkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan prospek pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak, semakin banyak aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

## 2.3. Kepemimpinan

Ivancevich (2006:20) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Berdasarkan definisi ini pemimpin dinyatakan memiliki ciri utama yaitu (1) Mereka memberikan arahan dan arti bagi orang-orang yang mereka pimpin; (2) Mereka menumbuhkan kepercayaan; (3) Mereka mendorong tindakan dan pengambilan resiko, proaktif dan berani gagal demi meraih kesuksesan; dan (4) Mereka memberikan harapan, dengan cara yang nyata atau simbolis,

menekankan bahwa kesuksesan akan dapat diraih.

Dikaitkan dengan kepemimpinan kepala sekolah, menurut Wahjosumidjo (2005:83), kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana sekolah tersebut menjadi tempat proses belajar mengajar dan terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dengan murid yang menerima pelajaran. Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu: kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktik lembaga, kata “memimpin” mengandung konotasi “menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan lain-lain”. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan sebagai pemimpin sekolah.

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah hasil-hasil penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan penelitian ini, sebagai berikut:

1. Maryati (2011), Hasil penelitian menurut 168 orang guru yang menjadi sampel, menunjukkan bahwa budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Artinya bila budaya organisasi baik, maka kinerja guru akan meningkat. Begitu pula dengan perilaku kepemimpinan kepala

sekolah yang baik maka kinerja guru juga akan meningkat. Dimensi dari variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang signifikan terhadap kinerja guru yaitu perilaku yang berorientasi tugas, perilaku yang berorientasi hubungan, sedangkan dimensi yang tidak signifikan adalah perilaku yang berorientasi perubahan.

2. Syarif (2008) dalam penelitiannya ditemukan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kepuasan kerja para guru.
3. Paujiah (2015), dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru masing-masing tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMK NU Banjarmasin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik variabel gaya kepemimpinan maupun kepuasan kerja para guru tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMK NU Banjarmasin. Seperti apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah, para guru tidak akan menyikapinya dengan merubah kinerjanya. Mengingat seringnya terjadi pergantian kepala sekolah, para guru sudah terbiasa untuk bekerja dengan berbagai jenis gaya kepemimpinan kepala sekolah, sehingga faktor tersebut tidak lagi dirasakan dapat mempengaruhi kinerja para guru.
4. Arimbi (2011), dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Negeri di

- Temanggung sehingga tinggi rendahnya kepemimpinan kepala sekolah akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja guru SMK Negeri Temanggung.
5. Rifa'i (2017), Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Di sisi lain, budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja dosen. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi tidak dapat mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.
  6. Agustina (2016), menyimpulkan hasil penelitian kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap mutu pendidikan. Apabila iklim sekolah dikembangkan menjadi lebih baik dan kondusif maka mutu pendidikan juga mengalami peningkatan. Kinerja guru berpengaruh langsung terhadap mutu pendidikan, apabila kinerja guru dilaksanakan dengan baik maka mutu pendidikan juga akan mengalami peningkatan.
  7. Nuchiyah (2005), hasil penelitian ditemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepala sekolah dengan prestasi belajar siswa, ada hubungan signifikan antara kinerja mengajar guru terhadap prestasi belajar, kepemimpinan kepala sekolah dan variabel kinerja guru bersama-sama memiliki kontribusi yang tinggi atau kuat terhadap variabel prestasi belajar siswa.
  8. Wuviani (2005), hasil penelitian menunjukkan secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara kualifikasi dan kinerja guru; terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja guru dan kinerja guru; terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Secara bersama-sama kualifikasi, motivasi kerja guru, dan kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan mempengaruhi kinerja guru.

## 2.5. Kerangka Pemikiran

### 2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan kemampuan seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga sekolah guna tercapainya tujuan sekolah (Permendiknas 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah). Apabila kepala sekolah mampu meningkatkan kualitas kepemimpinannya yang dilihat dari kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, pelaksanaan supervisi, dan kepekaan sosial dalam mengelola sumber daya sekolah, maka dapat dikatakan kepemimpinan kepala sekolah telah memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja sekolah. Beberapa penelitian telah mengungkapkan kepemimpinan kepala sekolah berkaitan erat dengan kinerja sekolah seperti penelitian Maryati (2011),

Arimbi (2011); Agustina (2016); dan Nuchiyah, (2005).

### 2.5.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah

Luthans (2006:244) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Dalam kaitannya kepuasan kerja guru dengan kinerja sekolah, didasarkan karena guru merupakan unsur penting di sekolah bahkan tidak tergantikan oleh unsur lain seperti sarana prasarana sekolah, kejelasan visi dan misi sekolah, lingkungan yang asri, dana yang besar, dan lain-lain. Apabila guru merasa senang dan mencintai pekerjaannya, bekerja dengan semangat yang tinggi, kreatif dan inovatif dalam mencerdaskan siswa dengan menggunakan berbagai metode pembelajaran, maka akan memberikan kontribusi terhadap prestasi sekolah. Dalam kaitan dengan kepuasan kerja guru, sekolah dapat mengambil manfaat dari kepuasan kerja guru yaitu sikap positif guru meningkatnya kinerja guru, yang pada akhirnya sekolah akan lebih mudah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Hal ini dibuktikan oleh beberapa penelitian seperti Indermun *et al* (2013), Sangadji *et al* (2013), Karneli *et al* (2015), dan Novita *et al* (2016) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja organisasi.

### 2.5.3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dengan memberikan arahan dan dorongan

kepada guru, membebani target kinerja yang sangat mungkin dicapai disertai diskusi terobosan yang dilakukan, menghargai jerih payah guru, akan memberikan kepuasan kerja bagi guru. Untuk itu, perlu upaya peningkatan perhatian dari berbagai pihak termasuk kepala sekolah terhadap guru seperti gaji dan tunjangan-tunjangan, kemajuan berkarir, kerjasama guru, dan menanamkan kemuliaan dan kebanggaan profesi guru. Dengan demikian, kepuasan guru terhadap pekerjaannya semakin meningkat.

Hal ini dibuktikan beberapa penelitian sebelumnya seperti Barus (2013), menyimpulkan supervisi kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Semakin baik persepsi tentang supervisi kepala sekolah maka semakin baik juga kepuasan kerja guru. Supervisi ini merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam memberikan bimbingan dan arahan kepada guru. Penelitian Syarif (2008), kepuasan kerja dapat meningkat, apabila performa kepemimpinan kepala sekolah, dan sikap guru meningkat. Demikian juga dengan Pujiyanti dan S.B. Handayani (2012), adanya kepemimpinan kepala sekolah yang baik dan pemberdayaan guru yang optimal akan memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

## 3. Metodologi

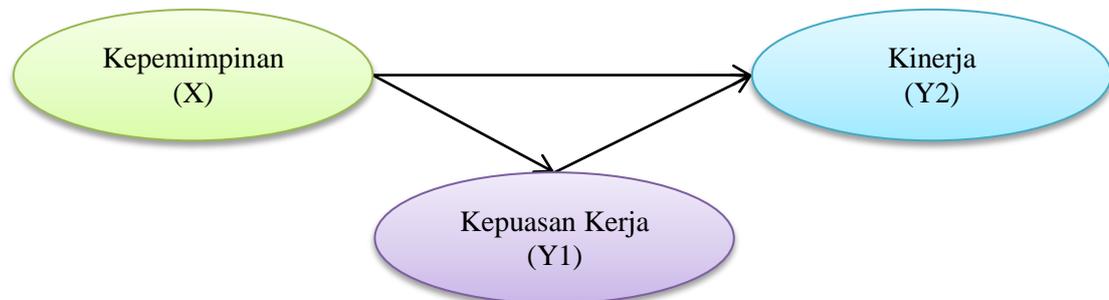
Penelitian ini dilakukan pada 40 sekolah SMPN di Kota Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk

meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2014:35-36). Sasaran penelitian ini terfokus pada kinerja sekolah yang dilihat dari prestasi akademik dan non akademik yang menunjukkan kurang optimal dan cenderung mengalami penurunan pencapaian.

Beberapa penelitian seperti diungkap dalam latar belakang penelitian, telah membuktikan

bahwa kinerja sekolah sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah dipandang sebagai variabel yang mempengaruhi baik-buruknya kinerja sekolah, sedangkan kepuasan kerja adalah sebagai variabel yang memediasi meningkat atau menurunnya kinerja sekolah.

Berdasarkan latar belakang penelitian, telaah pustaka, dan kerangka pemikiran, maka dapat diilustrasikan model penelitian seperti pada Gambar 1.



**Gambar 1 Model Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan tujuan untuk menganalisis kinerja 40 sekolah SMPN se-Kota Pekanbaru. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh wakil kepala sekolah yang sekaligus juga menjadi guru di sekolah. Wakil kepala sekolah pada setiap sekolah adalah sebanyak 3 jabatan yaitu wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bidang kesiswaan, dan bidang sarana prasarana dan umum. Sehingga seluruh populasi menjadi 120 orang. Berdasarkan populasi tersebut maka selanjutnya dilakukan penarikan sampel. Untuk teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini bersifat sampling jenuh atau sensus. Menurut Sugiyono (2015) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila

semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. dalam penelitian ini sampel berjumlah 120 orang sampel.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara membagikan daftar pertanyaan (kuesioner). Untuk melihat pengaruh variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen), penulis melakukan teknik pengukuran dan analisis data dengan menyebutkan jawaban dalam angka dan kemudian memberikan angka dan memberikan skor persentase untuk setiap jenis jawaban berdasarkan kuesioner. Pada skala Likert. Untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan teknik analisis data yaitu *Structural*

*Equation Model-Partial Least Square*. Analisis data di Penelitian ini dilakukan dengan pemodelan persamaan struktural WarpLS yang jarang terjadi.

#### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

##### 4.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model* menyangkut pengujian validitas dan realibitas instrumen penelitian yaitu:

###### 1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya, terdapat dua kriteria untuk menilai apakah *outer model* memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif yaitu (1) *loading* harus di atas 0,70 dan (2) nilai p signifikan ( $<0.05$ ) (Hair dkk., 2013). Hasi skor indikator reflektif menunjukkan ada yang tidak memenuhi syarat validitas konvergen (di bawah 0.4). Indikator yang tidak memenuhi syarat tersebut adalah pada variabel kepemimpinan kepala sekolah X1.11 dengan *score loading* 0,363 dan variabel kepuasan kerja guru pada indikator Y1.7 dengan *score loading* 0.275. Oleh karena itu indikator ini harus dihapus dari model.

Setelah kedua indikator tersebut dikeluarkan maka didapatkan hasil *loading* yang dapat memenuhi validitas konvergen di atas 0,40 dan (2) nilai p signifikan ( $<0.05$ ). Dipertahankannya *score loading*

0.40 karena kuisisioner ini merupakan pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu. Merujuk pada pendapat Hair dkk. (2013), menyatakan bahwa untuk beberapa kasus seperti kuisisioner yang baru dikembangkan *loading* antara 0.4 -0.70 harus dipertimbangkan tetap dipertahankan (Hair dkk. 2013).

###### 2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Pengukuran indikator reflektif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* setiap indikator pada variabel bersangkutan terbesar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan valid. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model, jika AVE variabel laten lebih besar dari korelasi dengan seluruh variabel laten lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran lebih besar dari 0.50 dan dipandang valid.

###### 3. *Composite reliability* (Reliabilitas Komposit)

Kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *Composite reliability*  $> 0.7$ , walaupun bukan merupakan standar absolut. Dapat dilihat pada Tabel 1 berikut :

**Tabel 1 Laten Variabel Coefficients**

	X1	Y1	Y2
R-squared		0.485	0.558
Adj.R-squared		0.481	0.550
Composite reliab.	0.966	0.915	0.924
Cronbach's alpha	0.963	0.895	0.899
Avg.var.extrac	0.605	0.546	0.671
Full colin. ViF	2.499	2.117	2.173
Q-squared		0.494	0.559

Sumber: Hasil Output WarpPLS 5.0

*R-square* menunjukkan persentase variabel respon dapat dijelaskan oleh variabel prediktor. Semakin tinggi *R-square* maka model semakin baik, dan juga sebaliknya *R-square* hanya ada untuk variabel respon. Berdasarkan hasil *output* pada Tabel 1 diperoleh nilai *R-square* untuk variabel Y1: Kepuasan Kerja Guru sebesar 0.485 yang memiliki arti bahwa kontribusi pengaruh variabel X1: Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Y1: Kepuasan Kerja Guru sebesar 48,50% dan sisanya sebesar 51,50% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini dan *error*.

Nilai *composite reliability* digunakan untuk mengetahui reliabilitas instrumen penelitian dengan nilai besar dari ( $> 0.7$ ) sebagai syarat reliabilitas. Berdasarkan *output* pada tabel 3. diketahui bahwa *composite reliability* memiliki nilai besar dari ( $> 0.70$ ) sehingga dapat dinyatakan semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas.

*Full collinearity VIF* merupakan hasil pengujian kolinieritas penuh yang meliputi multikolinieritas vertical dan lateral. Kolinieritas linier yaitu kolinieritas antara variabel laten prediktor dengan *criterion* dan dapat digunakan

untuk menguji *common method bias*. Kriteria untuk *Full collinearity test* adalah harus bernilai kecil dari ( $< 3.3$ ) sehingga model bebas dari masalah kolinieritas vertical, dan *common method bias*. Berdasarkan *output* pada tabel 3. diketahui bahwa *Full collinearity VIF* memiliki nilai kecil dari ( $< 3.3$ ), sehingga model bebas dari masalah kolinieritas vertikal, dan *common method bias*.

*Q-square* digunakan untuk penilaian validitas prediktif yang dapat bernilai *negative* dan bernilai lebih besar dari nol. Berdasarkan *output* pada tabel 3. dapat diketahui bahwa hasil estimasi menunjukkan nilai lebih besar dari ( $> 0$ ), sehingga valid.

#### 4. Alpha Cronbach

Kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki alpha besar dari ( $> 0.6$ ). Berdasarkan *output* pada tabel 4. diketahui bahwa semua variabel dalam penelitian memiliki nilai *alpha Cronbach* lebih besar dari ( $> 0.6$ ). Sehingga semua variabel dalam penelitian ini reliabel.

Pengujian kolinieritas vertical dapat diketahui dari *output block variance inflation factors* yang

disajikan pada Tabel 2. Sebagai berikut:

**Tabel 2** *Ouput Block Variance Inflation Factors*

	X1	Y1	Y2
X1			
Y1			
Y2	2.132	2.132	

*Sumber: Hasil Output WarpPLS 5.0*

Data dikatakan tidak mengalami masalah kolinieritas vertikal jika nilai VIF < 3.3. Berdasarkan Tabel 2. diketahui bahwa hasil

penelitian tidak memiliki masalah kolinieritas vertikal.

#### 4.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Goodness of fit Model pada analisis WrapPLS dapat dilihat pada tabel Goodnes of fit yang dimaksud adalah merupakan indeks dan ukuran

kebaikan hubungan antar variable laten (inner model). Berdasarkan Tabel 3. diketahui bahwa *model fit and quality indices* untuk semua kriteria memenuhi syarat sehingga model penelitian dapat digunakana sebagai analisa.

**Tabel 3.***Model fit and Quality Indices*

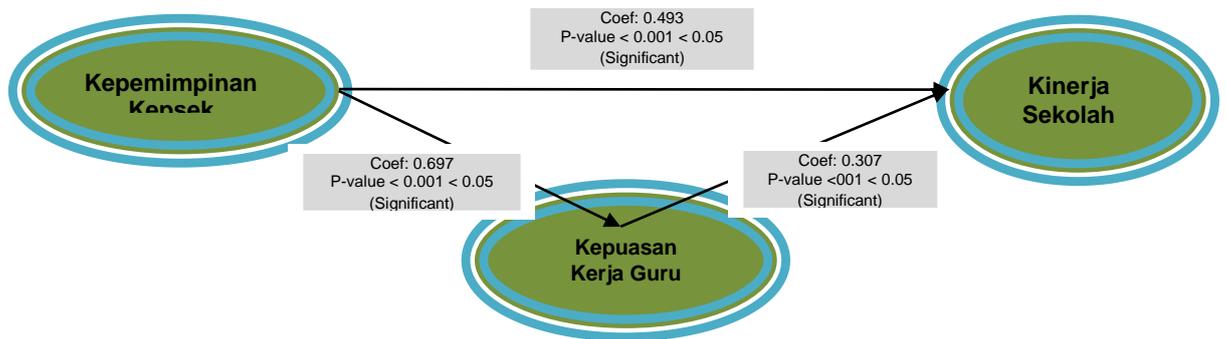
No	Model fit and Quality Indices	Fit Criteria
1	Average path coefficient (APC) = 0.499, P < 0.001	P < 0.05
2	Average R-square (ARS) = 0.522, P < 0.001	P < 0.05
3	Average adjusted R-squared (AARS) = 0.516, P < 0.001	P = 0.14
4	Average block VIF (AVIF) = 2.132, Accept	Acceptable if < 5. Ideally < = 3.3
5	Average full collinearity VIF (AFVIF) = 2.263 , Accept	Acceptable if < 5. Ideally < = 3.3
6	Tenenhaus GoF (GoF) = 0.563 Large	Small > = 0.1 Medium > = 0.25, Large . = 0.36
7	Sympson's paradox ratio (SPR) = 1.000, Ideal	Acceptabel if >= 0.7, ideally = 1
8	R-square contribution ratio (RSCR) = 1.000, Ideal	Acceptabel if >= 0.9, ideally = 1
9	Statistical suppression ratio (SSR) = 1.000, Accept	Acceptabel if >= 0.7,
10	Non linear bivariate causality direction ratio (NLBCDR) = 1.000 , Accept	Acceptabel if >= 0.7,

*Sumber: Hasil Output WarpPLS 5.0*

#### 4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini mengacu pada nilai koefisien (tanda negatif atau positif) dan nilai p. Jika nilai p <0,05 maka

hubungan antar variabel signifikan, sedangkan sebaliknya tidak signifikan. Gambar 2 menunjukkan hasil pengujian hipotesis akibat langsung.



**Gambar 2. Hasil Analisis Pengaruh Langsung (Direct Effect)**

Berdasarkan hasil analisis (efek langsung) WarpPLS menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, (2) kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja sekolah dan (3) kepuasan kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekolah.

Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung dapat ditunjukkan pada Gambar 3. dibawah ini :



**Gambar 3: Hasil Analisis: Efek Tidak Langsung (Indirect Effect)**

Berdasarkan hasil analisis (efek tidak langsung atau efek mediasi) WarpPLS menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekolah melalui kepuasan kerja.

tersebut arahnya positif dan signifikan. Artinya semakin baik kemampuan kepala sekolah dalam memimpin sekolah maka semakin tinggi kepuasan kerja guru. Sebaliknya, semakin rendah kemampuan kepala sekolah dalam memimpin sekolah, maka semakin menurun kepuasan kerja guru. Hal yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja guru dalam menjalankan fungsi sebagai kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah menjalin hubungan yang baik dengan komite sekolah terutama dalam kaitannya dengan mencari

#### 4.4. Pembahasan

##### 4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Keputusan Kerja Guru

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Pengaruh

dukungan program/kegiatan sekolah dan pembiayaannya. Kemampuan kepala sekolah dalam mendorong peran serta komite sekolah untuk mendukung program-program pendidikan di sekolah membuat kepuasan kerja guru meningkat.

Secara umum kepala sekolah di SMPN se-Kota Pekanbaru telah mampu menjalin kerjasama yang baik dengan komite sekolah khususnya dalam mendukung program dan pembiayaan kegiatan sekolah. Hal ini terlihat dari seluruh sekolah negeri di Kota Pekanbaru telah memiliki komite sekolah, Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RAPBS/RKAS) mendapat persetujuan dari Komite Sekolah, setiap awal tahun ajaran komite sekolah berperan aktif melakukan rapat-rapat untuk mendukung program sekolah dan adanya sumbangan sukarela dari orang tua siswa yang disepakati komite dalam mendukung program sekolah.

Namun demikian, terdapat kelemahan dalam kepemimpinan kepala sekolah yaitu berhubungan dengan kompetensi manajerial, supervisi, dan kompetensi sosial. Kompetensi manajerial yang paling lemah adalah manajemen kepala sekolah dalam pengelolaan keuangan secara efisien dan transparan. Efisiensi disini mengacu pada biaya yang lebih proporsional, artinya, dengan biaya yang wajar dapat menghasilkan produk yang lebih baik. Atau, ada penambahan biaya, tetapi produk yang dihasilkan lebih berkualitas dari sebelumnya. Selain permasalahan efisiensi, faktor penting lainnya yang dirasakan lemah adalah pengelolaan keuangan yang transparan. Beberapa informasi

keuangan harusnya bebas diketahui oleh semua warga sekolah dan orang tua siswa, misalnya Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) bisa ditempel di papan pengumuman, di ruang guru, atau di depan tatausaha, website sekolah.

Selanjutnya masalah kepekaan sosial kepala sekolah terhadap orang atau kelompok lain. Kepala sekolah harusnya menjadi fungsi penemu permasalahan (*problem finder*) dan tidak boleh memihak sekelompok orang. Misalnya jika ada pelanggaran aturan harus diterapkan kepada seluruh pegawai tanpa membedakankannya. Hal-hal seperti penyelesaian permasalahan, tidak memihak, berempati dan tenggang rasa dirasakan oleh responden masih mungkin ditingkatkan agar dapat mendukung kinerja sekolah yang lebih optimal.

Demikian juga dengan supervisi akademik terhadap guru, dalam praktik supervisi kepala sekolah masih sering terdapat kekeliruan yaitu pengawasan persekolahan masih mengutamakan aspek teknis administratif daripada aspek akademis dan pembelajaran; pengawasan lebih ke segi fisik pendukung pembelajaran, seperti pengelolaan dana, pegawai, bangunan, alat dan fasilitas lainnya. Padahal aspek yang harus mendapat perhatian adalah berkaitan dengan penyelenggaraan proses pembelajaran di sekolah. Penampilan fisik sekolah dan bukti fisik kegiatan guru (berupa catatan dan laporan tertulis) memang penting, akan tetapi yang lebih penting lagi kualitas proses pembelajaran yang dialami para peserta didik.

Hal ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian Barus, (2013), bahwa supervisi kepala sekolah memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Artinya, semakin baik persepsi tentang supervisi kepala sekolah maka semakin baik juga kepuasan kerja guru. Penelitian Syarif, M.A, (2008), bahwa kepuasan kerja dapat meningkat, apabila performa kepemimpinan kepala sekolah, dan sikap guru meningkat.

#### **4.4.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Guru Terhadap Kinerja Sekolah**

Berdasarkan hasil pengujian kepuasan kerja guru berpengaruh terhadap kinerja sekolah. Pengaruh tersebut arahnya positif dan signifikan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja guru maka semakin tinggi kinerja sekolah. Sebaliknya, semakin menurun kepuasan kerja guru, maka semakin rendah kinerja sekolah.

Hal yang paling dominan mempengaruhi kinerja sekolah dari kepuasan kerja guru adalah guru selalu memperhatikan ketepatan kehadirannya di sekolah dan kehadiran dalam mengajar di kelas. Sikap guru yang memperhatikan ketepatan waktu baik ketepatan waktu hadir di sekolah maupun ketepatan waktu masuk kelas merupakan sikap positif (*positive affectivity-PA*) yang menunjukkan kecintaan pada profesinya. Menurut Luthans (2006:242), *positive affectivity* (PA) cenderung berkinerja lebih baik, jarang absen kerja, dan lebih puas.

Skor terendah dari indikator kepuasan kerja guru adalah kekurangpuasan guru terhadap pekerjaannya karena merasa prestasi belajar siswa belum optimal. Melihat

fenomena yang terjadi sebagaimana diungkap dalam latar belakang penelitian ini bahwa kualitas pendidikan dilihat dari capaian nilai UN SMPN se-Kota Pekanbaru terlihat bahwa rata-rata hasil ujian tahun 2017 sebesar 55,58 termasuk dalam katogri “C+”, menunjukkan masih rendahnya rata-rata hasil UN Kota Pekanbaru. Dengan capaian seperti ini, responden merasa kurang puas dengan capaian yang diperoleh peserta didik. Menurut Luthans (2006:243) Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapannya.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya seperti Sangadji et al (2013), Karneli et al (2015) dan Novita et al (2016) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja organisasi.

#### **4.4.3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Sekolah**

Berdasarkan hasil pengujian bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja sekolah. Pengaruh tersebut arahnya positif dan signifikan. Artinya semakin baik kualitas kepemimpinan kepala sekolah maka semakin tinggi kinerja sekolah. Sebaliknya, semakin buruk kualitas kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin menurun kinerja sekolah.

Hal yang paling dominan mempengaruhi kinerja sekolah adalah kemampuan Kepala Sekolah menjaga hubungan baik dengan komite sekolah dalam mencari dukungan ide dan pembiayaan sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam mendorong peran serta komite

sekolah untuk mendukung proses pendidikan di sekolah membuat kinerja sekolah yang baik pula. Namun, melihat kelemahan kepemimpinan kepala sekolah dalam hal kompetensi manajerial, supervisi, dan kompetensi sosial menyebabkan rendahnya pencapaian kinerja sekolah dilihat dari capaian akademik dan non akademik seperti nilai UN dan status Adiwiyata sekolah.

Kegiatan-kegiatan seperti mengikuti siswa dalam berbagai tryout UAN merupakan kegiatan yang baik dalam rangka mengevaluasi kemampuan siswa. Penilaian terhadap kemampuan siswa sebenarnya telah berlangsung di sekolah mulai dari kelas 7 hingga kelas 9, seperti adanya ulangan harian, ulangan susulan, ujian semester (ujian kenaikan kelas). Namun semua itu berorientasi pada metode penilaian berorientasi masa lalu. Orientasi penilaian masa lalu memiliki kelemahan karena instrumen ini bertujuan untuk mengendalikan perilaku, memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman. Semestinya, sekolah juga melakukan penilaian yang berorientasi pada masa depan dengan tujuan agar siswa semakin mengerti tentang perannya, membatu siswa mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya, mengingatkan siswa agar mawas diri dan mengevaluasi diri, dan mempersiapkan diri siswa untuk memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang mengungkapkan kepemimpinan kepala sekolah berkaitan erat dengan kinerja sekolah seperti penelitian

Maryati (2011), Arimbi (2011); dan Nuchiyah, (2005).

#### **4.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Sekolah melalui Kepuasan Kerja Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekolah melalui kepuasan kerja guru. Artinya kualitas kepemimpinan sekolah yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru akan meningkatkan kinerja sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menggalang keterlibatan komite sekolah untuk mendukung program-program mengakibatkan kepuasan kerja guru meningkat terutama dalam hal semangat kerja dengan datang ke sekolah dan mengajar tepat waktu. Peningkatan kinerja sekolah ini ditandai dengan upaya-upaya yang dilakukan oleh guru dalam meningkatkan prestasi belajar siswa seperti mempersiapkan siswa untuk menghadapi ujian akhir nasional, mengadakan kegaitan terobosan untuk meningkatkan kemampuan siswa dan mengikutsertakan siswa dalam berbagai uji coba (*tryout*).

Hal ini didukung hasil pengolahan data yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah meningkatkan kinerja sekolah melalui kepuasan kerja guru dan pengaruhnya signifikan. Peningkatan (*effect size*) pengaruh tidak langsung (mediasi) kepuasan kerja guru terhadap kinerja sekolah sebesar 0.153 atau 15,30%. Selain itu, hasil penelitian juga menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah lebih tinggi sebelum adanya efek

mediasi kepuasan kerja guru. Kondisi ini mengarahkan pada kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja guru bukan merupakan satu-satunya yang dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah (Solihin, 2017).

### 5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja guru, kepuasan kerja guru berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sekolah, kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sekolah, dan kepuasan kerja guru dapat memediasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja sekolah. Untuk itu disarankan kepada Kepala Sekolah SMPN se-Kota Pekanbaru dan Dinas Pendidikan Kota Pekanbaru yaitu:

1. Dalam hal efisiensi pengelolaan keuangan perlu dilakukan perbaikan dengan cara selalu mempedomani standar biaya operasi satuan pendidikan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan, standar biaya umum (SBU) dan Standar Harga Daerah (SHD) Kota Pekanbaru. Diluar itu, kepala sekolah dapat melakukan pengaturan sendiri jika terdapat hal-hal yang belum diatur secara rinci dalam standar yang dikeluarkan oleh pemerintah agar pengeluaran sekolah dapat meningkatkan efisiensi dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Dalam hal transparansi pengelolaan keuangan sekolah perlu menerapkan keterbukaan

informasi keuangan yaitu sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya dalam batas-batas tertentu yang dapat diketahui publik.

3. Dalam hal supervisi perlu ditingkatkan dengan mengarahkan supervisi pada aspek akademis dan proses pembelajaran, sedangkan aspek administratif (berupa catatan dan laporan tertulis) meskipun penting hanya digunakan untuk memperoleh gambaran umum tentang kualitas proses dan hasil pembelajaran peserta didik.
4. Untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, kepala sekolah harus mampu mendorong guru menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan dan lebih melibatkan guru dalam penentuan target kinerja sekolah baik kinerja akademik maupun non akademik.
5. Sekolah perlu memikirkan penilaian yang berorientasi pada masa depan, dan tidak terpaku pada penilaian orientasi masa lalu seperti ulangan harian, ulangan susulan, ulangan semester dan kenaikan kelas. Penilaian yang berorientasi pada masa depan dilakukan dengan tujuan agar siswa semakin mengerti tentang perannya, membantu siswa mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya, mengingatkan siswa agar mawas diri dan mengevaluasi diri, dan mempersiapkan diri siswa untuk memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Dengan demikian ada kombinasi evaluasi terhadap siswa antara evaluasi masa lalu (ulangan harian,

ulangan susulan, ulangan semester dan kenaikan kelas) dan

evaluasi masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arimbi, Vela Miarri Nurma, 2011, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Temanggung*
- Baedhowi, 2006, *Tantangan Peningkatan Profesionalisme Tenaga Pendidik pada Era Undang-Undang Guru dan Dosen*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No 059, Maret 2006
- Barus, M, 2013, *Hubungan Pemberian Insentif, Persepsi Guru tentang Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Batubara*, Jurnal Tabularasa PPS UNIMED, Vo, 10 No,1, April 2013
- Davis, K & John W, Newstrom 2008, *Organizational Behavior (in Indonesia Perilaku Dalam Organisasi)*, Jakarta: Publisher Erlangga.
- Danim, dkk, 2008, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara
- Departemen Pendidikan Nasional, 2005, *Pedoman dan Instrumen Penilaian Kinerja Sekolah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama
- Heryanto, Haris, 2013, *Pengaruh Kompetensi Guru dan Kinerja Komite Sekolah Terhadap Prestasi Sekolah pada SMA di Kota Banja*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan Vol 1 No, 1 Januari 2013,
- Ivancevich, Jhon M, 2006, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* Edisi Ketujuh
- Kreitner R. & Kinicki A., 2014, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Edisi 9, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku organisasi, Edisi 10*, Yogyakarta : Andi
- Maryati, Sri Lelis, 2011, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat*, Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan, FISIP UI, Jakarta
- Minarti, Sri, 2011, *Manajemen Sekolah; Mengelola Lembaga Pendidikan secara Mandiri*, Jogjakarta: Ar-Ruz Media
- Muhammad, Fadel, 2008, *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*, Jakarta: Elex Media Komputindo

- Novita, et al, (2016), *Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance in Indonesian*, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan), *Journal of Business Administration*, Vol, 34 No, 1 Mei 2016
- Nuchiyah, N, 2005, *Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru terhadap Prestasi Belajar Siswa (Studi Deskripsi Analitis pada Sekolah Dasar Negeri se Kecamatan Pabuaran Kabupaten Serang Tahun 2004)*, Tesis, Program Pascasarjana – UPI, Tidak Diterbitkan
- Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
- Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Nomor 05 Tahun 2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Adiwiyata.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
- Rifa'i, Ahmad, 2017, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Dosen Universitas Islam Indragiri Tembilahan*, Tesis, Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Riau
- Rivai, Veithzal, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Edisi Pertama, Penerbit PT, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, Judge Timothy 2015, *Organizational Behavior, Organizational Behavior (in Indonesian Perilaku Organisasi, Organizational Behaviour) book Translation* Edisi 16, Jakarta : Salemba Empat.
- Sangadji, 2013, *Pengaruh Budaya Organisasi Pada Dosen 'Kepuasan Kerja dan Kinerja (Suatu Penelitian di Universitas Muhammadiyah di seluruh Jawa Timur)*, International Journal of Learning & Development, ISSN 2164-4063, Vol,3, No, 3
- Sholihin, Mahfud, 2013, *Analysis Sempls By Warppls 3,0 (in indonesian Analisis Sempls Dengan Warppls 3,0)*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Solimun, Fernandes, A,A, 2016, *Structural Equation Modeling Approach Warppls (in Indonesian Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan Warppls)*, Quantitative Research Workshop, Malang.

Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Bisnis*,(Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif R&D), Alfabeta, Bandung.

Sugiyono, 2015, *Metode Penelitian Manajemen*, Alfa Beta, Bandung.

Syarif, M, Amirudin, 2008, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Sikap para Guru terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus di SDIT "X")*

Wahjosumidjo, 2005, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.