Website : http://um-tapsel.ac.id email : justitia@um-tapsel.ac.id
JURNAL JUSTITIA
Jurnal Ilmu Hukum dan Humaniora
P- ISSN: 2356 - 9033
E -ISSN: 2579 - 9398
Fakultas Hukum

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI SMA NEGERI SE-KOTA PALANGKA RAYA

Wahi Sari Dewi[1)], Edi Mulyadi[2)], Dafyar Eliadi Hardian[3)]

Program Studi Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana,
Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang

2407010059i@students.unis.ac.id[1)]
edi.mulyadi@unis.ac.id[2)]
dafyar711@unis.ac..id[3)]

ABSTRAK

Kinerja guru merupakan faktor strategis dalam menentukan mutu pendidikan, namun pencapaiannya dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, kepemimpinan, dan psikologis di sekolah. Penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatory research ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh servant leadership kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja pada 538 guru SMA Negeri se-Kota Palangka Raya dengan sampel 230 responden melalui kuesioner skala Likert. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) berbantuan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan seluruh hipotesis diterima (T-Statistics > 1,96; P-Values < 0,05) di mana kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan seluruh pengaruh variabel bebas terhadap kinerja guru dengan nilai R^2 konstruk endogen sebesar 0,535. Disarankan kepada kepala sekolah untuk memperkuat pendekatan pelayanan dan membangun budaya kerja kolaboratif guna optimalisasi mutu pendidikan berkelanjutan.

Kata kunci: budaya; kepuasan; organisasi; kinerja ;guru; motivasi

ABSTRACT

Teacher performance is a strategic factor in determining the quality of education, yet its achievement is influenced by organizational, leadership, and psychological factors. This quantitative study using an explanatory research design aims to analyze the direct and indirect effects of the Principal's Servant Leadership, Organizational Culture, and Work Motivation on Teacher Performance through Job Satisfaction among 538 public high school teachers in Palangka Raya City, with a sample of 230 respondents. Data were collected via Likert-scale questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 3.0. The results revealed that all hypotheses were accepted (T-Statistics > 1.96; P-Values < 0.05), proving that job satisfaction significantly mediates the effects of all independent variables on teacher performance, with an R^2 value of 0.535. Principals are recommended to strengthen service-oriented approaches and foster collaborative culture for sustainable educational quality optimization.

Keywords: *satisfaction; organizational; culture; teacher performance*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan suatu bangsa yang keberhasilannya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia sangat

bergantung pada mutu sistem pendidikan yang dijalankan. Dalam perspektif pembangunan jangka panjang, pendidikan tidak hanya dipandang sebagai proses transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai sarana pembentukan karakter, penanaman nilai-nilai kebangsaan, serta penguatan keterampilan hidup yang relevan dengan perkembangan zaman. Di era globalisasi dan kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat, tuntutan terhadap pendidikan menjadi semakin kompleks di mana dunia kerja menuntut generasi muda memiliki penguasaan keterampilan abad ke-21 yang mencakup berpikir kritis, kemampuan berkomunikasi efektif, kemampuan bekerja sama, serta kreativitas. Dalam konteks pendidikan di Indonesia, jenjang Sekolah Menengah Atas memegang peranan strategis sebagai tahap akhir pendidikan formal sebelum peserta didik memasuki dunia kerja atau melanjutkan studi ke perguruan tinggi sehingga keberhasilannya memberikan pengaruh langsung terhadap kualitas lulusan. Namun, realitas di lapangan menunjukkan tantangan pendidikan menengah di Indonesia masih cukup besar, terutama terkait kualitas kinerja guru sebagai aktor utama dalam proses pembelajaran, pembimbingan, dan pemberian teladan bagi siswa.

Pemerintah Indonesia telah menetapkan kebijakan strategis seperti Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020–2024 yang menargetkan peningkatan Indeks Pembangunan Menusia dan rata-rata lama sekolah, dipertegas melalui implementasi Kurikulum Merdeka yang memberikan fleksibilitas serta program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan melalui Platform Merdeka Mengajar. Meskipun demikian, data Badan Pusat Statistik tahun 2025 menunjukkan tantangan kapasitas di mana jumlah SMA Negeri mencapai 7.113 sekolah dengan 256.065 guru, sedangkan SMA Swasta berjumlah 7.562 sekolah dengan 99.082 guru. Tantangan mutu ini juga diingatkan oleh data PISA 2022 yang menempatkan Indonesia di bawah rata-rata negara OECD dalam literasi, numerasi, dan sains. Selain itu, Indeks Integritas Pendidikan Nasional dari KPK tahun 2023 turut menyoroti etika profesional guru. Hambatan operasional yang dihadapi meliputi beban administrasi yang tinggi berdasarkan data Indonesia Education Statistics tahun 2023 di mana lebih dari 45% guru sekolah negeri mengeluhkan tugas administratif yang menyita waktu fokus pengajaran. Survei Litbang Kompas tahun 2022 juga mengungkapkan 38% guru merasa kurang termotivasi karena minimnya apresiasi, didukung oleh temuan Lembaga Administrasi Negara tahun 2021 mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah yang cenderung instruktif, serta laporan Bank Dunia tahun 2020 tentang insentif yang belum sepenuhnya berbasis kinerja melainkan hanya mengacu pada masa kerja atau kehadiran saja.

Berdasarkan gambaran makro tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada bagaimana mengkaji pengaruh interaksi servant leadership kepala sekolah, budaya organisasi yang positif, motivasi kerja yang tinggi, serta kepuasan kerja yang optimal terhadap kinerja guru di lingkungan SMA Negeri se-Kota Palangka Raya secara simultan. Tinjauan pustaka dan teori ilmu administrasi serta administrasi pendidikan menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dan budaya kerja kolaboratif mampu memitigasi hambatan kinerja. Secara lokal di Kota Palangka Raya, berdasarkan monitoring Dinas Pendidikan tahun 2024, terdapat 10 SMA Negeri yang menampung 8.259 siswa dengan total 538 guru negeri. Angka ini mencerminkan rasio dan tanggung jawab yang besar bagi sekolah negeri sebagai tolok ukur mutu pendidikan publik. Namun, monitoring tersebut juga mencatat 7 dari 10 SMA Negeri masih menghadapi kendala kinerja guru pada indikator pelaksanaan evaluasi pembelajaran dan pelibatan guru dalam pengembangan kurikulum. Laporan

Inspektorat Kota Palangka Raya tahun 2025 menguatkan fakta bahwa sekolah dengan kepemimpinan suportif dan budaya terbuka memiliki skor e-Kinerja rata-rata 86,2 dari skala 100, lebih tinggi dibanding sekolah dengan pola kepemimpinan birokratis. Kesenjangan empiris ini menjadi dasar penting bagi kajian komprehensif ini untuk menguji secara empiris hubungan kausalitas antarvariabel tersebut melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode eksplanatori (explanatory research) untuk menguji hubungan kausal dan pengaruh antarvariabel yang diteliti. Sumber penelitian dikumpulkan langsung dari populasi guru yang mengajar di SMA Negeri se-Kota Palangka Raya, Provinsi Kalimantan Tengah, yang berjumlah total 538 guru negeri pada tahun akademik berjalan. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode proportional random sampling sehingga diperoleh jumlah sampel representatif sebanyak 230 responden guru. Bahan penelitian berupa data primer yang diperoleh secara langsung dari responden menggunakan instrumen kuesioner tertutup berskala Likert yang telah diadaptasi dari instrumen terdahulu serta telah lolos uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan menggunakan bantuan perangkat lunak statistik SmartPLS 3.0 untuk mengevaluasi outer model (validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit) serta mengevaluasi inner model untuk pengujian pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan signifikansi koefisien jalur jalur hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden dan Evaluasi Model Pengukuran

Pengumpulan data dari 230 responden guru SMA Negeri se-Kota Palangka Raya diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin dan unit kerja untuk memberikan gambaran deskriptif demografi sampel. Analisis data diawali dengan melakukan pengujian outer model atau model pengukuran untuk memastikan seluruh indikator variabel memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang sahih. Hasil pengujian menunjukkan nilai Convergent Validity untuk variabel Servant Leadership Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Guru telah memenuhi syarat kelayakan dengan nilai loading factor di atas 0,70. Pengujian dilanjutkan dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk seluruh konstruk yang menunjukkan hasil di atas 0,50, serta nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dan kriteria Fornell-Larcker yang menunjukkan pemenuhan validitas diskriminan yang baik. Evaluasi konsistensi internal dilakukan melalui penilaian Composite Reliability dan Cronbach's Alpha di mana seluruh variabel mencatatkan nilai di atas 0,70 yang mengindikasikan bahwa seluruh instrumen penelitian andal dan konsisten untuk digunakan dalam pemodelan struktural selanjutnya.

Pengujian Model Struktural dan Koefisien Jalur

Evaluasi model struktural atau inner model dilakukan untuk melihat nilai R-Square (R^2), F-Square (F^2), serta estimasi koefisien jalur melalui metode bootstrapping. Hasil evaluasi menunjukkan model struktural memiliki kemampuan prediksi yang baik dengan nilai R-Square untuk konstruk endogen Kinerja Guru sebesar 0,535. Hasil ini menandakan bahwa sebesar 53,5% variasi performa kinerja guru dapat dijelaskan

secara simultan oleh variabel servant leadership kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 46,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Hasil pengujian pengaruh langsung (direct effect) menunjukkan bahwa seluruh hipotesis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan karena memenuhi kriteria pengujian yaitu T-Statistics > 1,96 dan P-Values < 0,05.

Secara rinci, pengaruh langsung masing-masing variabel independen dijabarkan sebagai berikut. Pertama, Servant Leadership Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru dengan koefisien jalur β = 0,233, nilai T-Statistics sebesar 4,722, dan P-Value 0,000. Kedua, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru dengan nilai β = 0,240, T-Statistics sebesar 4,720, dan P-Value 0,000. Ketiga, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru dengan nilai β = 0,195, T-Statistics sebesar 3,763, dan P-Value 0,000. Keempat, Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru dengan koefisien jalur β = 0,217, T-Statistics sebesar 3,597, dan P-Value 0,000. Kelima, Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai β = 0,251, T-Statistics sebesar 4,779, dan P-Value 0,000. Keenam, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai β = 0,229, T-Statistics sebesar 4,594, dan P-Value 0,000. Ketujuh, Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif yang sangat kuat dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien β = 0,425, T-Statistics sebesar 6,170, dan P-Value 0,000.

Analisis Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja

Pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect) ditujukan untuk menganalisis peran Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening atau variabel mediasi. Hasil analisis bootstrapping menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja menjalankan peran mediasi parsial (partial mediation) yang kuat dan signifikan pada seluruh alur hubungan variabel bebas terhadap kinerja guru. Diperoleh hasil bahwa Kepuasan Kerja memediasi secara signifikan pengaruh Servant Leadership kepala sekolah terhadap Kinerja Guru dengan nilai T-Statistics sebesar 2,342 dan P-Value 0,020. Selanjutnya, Kepuasan Kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan nilai T-Statistics sebesar 2,326 dan P-Value 0,020. Terakhir, pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja juga menunjukkan hasil yang signifikan dengan capaian nilai T-Statistics sebesar 3,212 dan P-Value 0,001. Temuan ini menegaskan bahwa ekosistem kepemimpinan yang melayani, budaya kerja yang kolaboratif, serta motivasi yang tinggi akan bermuara pada performa kinerja guru yang jauh lebih optimal apabila faktor kepuasan kerja para guru dapat dipenuhi terlebih dahulu secara memadai.

Pembahasan Hubungan Kausalitas dan Integrasi Teori

Temuan empiris dalam penelitian ini menjawab permasalahan operasional yang ada di lapangan sekaligus mengaitkannya dengan teori manajemen pendidikan kontemporer. Kepala sekolah yang menerapkan pola servant leadership memprioritaskan pertumbuhan, pemberdayaan, dan kesejahteraan para guru sehingga mampu menciptakan ruang dialog dan komunikasi terbuka yang efektif. Pendekatan kepemimpinan berbasis pelayanan ini terbukti memberikan dampak psikologis positif yang meningkatkan rasa dihargai di kalangan tenaga pendidik. Hal ini berjalan selaras dengan data internal GTK dan laporan evaluasi Program Sekolah Penggerak dari

Kemendikbudristek yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepemimpinan partisipatif memicu peningkatan produktivitas serta rasa memiliki sekolah yang kuat.

Di sisi lain, budaya organisasi yang positif berfungsi sebagai perekat sosial dan pengarah perilaku kerja. Ketika lingkungan sekolah menekankan iklim kerja kolaboratif lintas mata pelajaran dan pemberian apresiasi terhadap pencapaian prestasi, hambatan administratif dapat diatasi secara bersama melalui komunitas belajar. Hal ini diperkuat oleh kesesuaian dengan studi terdahulu seperti penelitian Christin et al. (2023) dan Safrida (2023) yang menegaskan pentingnya faktor manajerial dan psikologis ekosistem sekolah terhadap performa profesional guru. Motivasi kerja guru, baik dorongan moral intrinsik untuk mencerdaskan siswa maupun dorongan ekstrinsik berupa penghargaan berbasis hasil, terbukti menjadi determinan psikologis utama yang memperkuat kepuasan kerja. Integrasi simultan dalam model pengujian ini membuktikan bahwa peningkatan mutu pengajaran dan efektivitas pembelajaran publik di jenjang SMA Negeri se-Kota Palangka Raya dipengaruhi secara dinamis oleh kualitas manajerial pemimpin, kekuatan kultur organisasi sekolah, dan kesejahteraan psikologis yang dirasakan langsung oleh guru di tempat kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimplukan bahwa servant leadership kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada SMA Negeri se-Kota Palangka Raya. Kepuasan kerja terbukti menjadi jembatan mediasi yang krusial, di mana peningkatan kualitas kepemimpinan yang melayani, penguatan budaya kerja kolaboratif, serta dorongan motivasi ekstrinsik dan intrinsik akan menghasilkan performa kinerja guru yang jauh lebih optimal apabila mampu meningkatkan kepuasan kerja mereka terlebih dahulu.

Disarankan kepada kepala sekolah di lingkungan SMA Negeri se-Kota Palangka Raya untuk terus mengoptimalkan pendekatan servant leadership dengan lebih banyak mendengar aspirasi guru, memberikan dukungan personal, serta melibatkan guru secara aktif dalam pengambilan keputusan strategis sekolah seperti pengembangan kurikulum internal. Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Tengah diharapkan dapat memfasilitasi penguatan budaya organisasi yang terbuka dan suportif dengan mengurangi beban administratif guru yang berlebih melalui digitalisasi yang tepat guna, serta menerapkan sistem penghargaan berbasis hasil (output-based reward system) untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru secara berkelanjutan demi tercapainya mutu pendidikan publik yang unggul.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik & Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2023). Indonesia Education Statistics Report 2023. BPS Indonesia.

Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Tengah. (2025). Kalimantan Tengah dalam Angka 2025. BPS Kalteng.

Christin, M., et al. (2023). Effect of Leadership and Organizational Culture on Teacher Performance with Work Motivation as Intervening Variable. Journal of Educational Management, 11(2), 145–158.

Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Tengah. (2024). Laporan Monitoring Mutu Pendidikan Menengah Kota Palangka Raya. Disdik Kalteng.

Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Tengah. (2025). Laporan Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Sektor Pendidikan. Disdik Kalteng.

Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2022). Survei Internal Motivasi dan Beban Kerja Tenaga Pendidik. Kemendikbudristek.

Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2023). Indeks Iklim Kerja dan Kolaborasi Sekolah Menengah. Kemendikbudristek.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2023). Laporan Evaluasi Nasional Program Sekolah Penggerak dan Kurikulum Merdeka. Kemendikbudristek.

Komisi Pemberantasan Korupsi. (2023). Laporan Indeks Integritas Pendidikan Nasional 2023. KPK RI.

Lembaga Administrasi Negara. (2021). Studi Pola Kepemimpinan pada Satuan Pendidikan Publik di Indonesia. LAN RI.

Litbang Kompas. (2022). Survei Nasional Apresiasi Profesionalisme dan Kesejahteraan Guru. PT Kompas Media Nusantara.

Muflihan, A., et al. (2024). Meta-Analysis: Motivation on Teacher Performance in Indonesia. Indonesian Journal of Applied Linguistics and Education, 8(1), 89–104.

OECD. (2023). PISA 2022 Results: Factsheet Indonesia. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/pisa/

Pusat Kajian Kepemimpinan Pendidikan Universitas Negeri Jakarta. (2022). Korelasi Gaya Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Pendidik. UNJ Press.

Safrida, S. (2023). Influence of Work Motivation, Job Satisfaction and Performance of Teachers. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13(4), 312–325.

World Bank. (2020). Insentif, Akuntabilitas, dan Kinerja Guru: Tantangan Pendidikan Menengah Indonesia. Laporan Sektor Pendidikan Bank Dunia. Washington DC.

World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023: 21st Century Skills Framework. WEF Geneva.