

## **NALA**

Jurnal Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat  
Volume 3, Nomor 1, 2023, hal. 45 - 56

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU**

Rahayu Mardikaningsih  
(Universitas Sunan Giri Surabaya)  
Korespondensi: rahayumardikaningsih@gmail.com

#### **ABSTRAK**

Guru merupakan unsur manusiawi di proses pendidikan di sekolah. Guru berperan ganda sebagai pengajar dan pendidik. Kinerja guru selalu menjadi pusat perhatian karena merupakan unsur utama yang menentukan keberhasilan setiap upaya pendidikan dan ini memerlukan peningkatan kualitas sumber daya manusia secara berkesinambungan terkait pengembangan dunia pendidikan. Studi ini termasuk riset kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Penelitian ini dilakukan di salah satu SMA di Mojokerto dan diketahui respondennya merupakan 38 guru dari sekolah tersebut. Data dari 38 guru akan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan software SPSS versi 26. Studi menemukan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja guru dan pengaruh yang diberikan adalah positif signifikan. Iklim organisasi dapat mempengaruhi kinerja guru dan pengaruh yang diberikan juga positif signifikan. Kepemimpinan dan iklim organisasi dapat mempengaruhi kinerja guru dan pengaruh yang diberikan adalah positif signifikan.

Kata-kata kunci: kepemimpinan, iklim organisasi, kinerja guru, pendidikan.

## PENDAHULUAN

Kinerja guru dipandang sebagai hasil kerja untuk memenuhi kewajiban dan tanggung jawab guru sebagai pendidik. Kinerja guru adalah unsur penting yang harus dihasilkan dan dikembangkan untuk menunjukkan profesionalisme pendidik terlibat dalam proses pendidikan. Ini menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi tingkat pencapaian tujuan pembelajaran dan kemajuan organisasi (Firlaily, 2005; Yuliana, 2012). Kualitas kinerja dihasilkan oleh guru berkualitas yang menentukan pula kualitas sekolah (Aprilianti *et al.*, 2019). Oleh karena itu, pencapaian pendidikan yang berkualitas memerlukan pendidik profesional yang juga berkualitas (Sinambela *et al.*, 2014). Dengan demikian, kualitas sumber daya manusia di setiap organisasi memiliki peran penting dan menentukan tujuan organisasi (Darmawan *et al.*, 2020).

Tujuan pendidikan dapat tercapai melalui kontribusi yang diupayakan oleh setiap guru dimana upaya tersebut juga memerlukan berbagai dukungan karena guru memiliki tugas untuk mengalihkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki kepada muridnya agar mampu menyerap, menilai dan mengembangkan ilmu secara mandiri. Guru tidak hanya berhenti pada tahap tersebut, melainkan juga memikul tanggung jawab untuk mengubah input pendidikan guna memperoleh hasil yang unggul melalui pelaksanaan proses pembelajaran yang optimal, termasuk melalui implementasi kurikulum dan pengembangan kompetensi guru. Dalam hal ini, kolaborasi antara guru, kepala sekolah, dan pengawas menjadi krusial. Kepala sekolah memiliki peran yang signifikan dalam memantau dan memberikan arahan kepada guru guna mencapai sasaran pembelajaran yang diharapkan (Tohet *et al.*, 2022). Peran dari kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan kunci utama untuk memajukan sekolah dan meningkatkan kepuasan kerja para guru dan staf dalam lingkungan sekolah (Karina *et al.*, 2015; Fachruddin & Darmawan, 2023).

Kepemimpinan adalah suatu proses memahami apa yang dilakukan orang-orang secara bersama-sama sehingga mereka mengerti dan bersedia untuk bertindak sesuai arahan yang diperintahkan (Hasibuan, 2018). Kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya dari individu karena telah dipercaya bahwa dapat memberikan pengaruh bagi anggotanya, termasuk guru, staf/karyawan, siswa, dan komite sekolah untuk mewujudkan suatu tujuan pendidikan. Dalam hal administrasi sekolah, kepala sekolah adalah seorang guru fungsional karena juga memiliki tanggung jawab untuk memantau tempat berlangsungnya proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang menyampaikan pelajaran dan siswa. Selain itu kepala sekolah juga harus memotivasi guru agar menjadi tenaga pendidik yang tidak pasif untuk melaksanakan seluruh tugas, tanggung jawab demi menghasilkan kinerja guru yang maksimal dimana hal ini berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi (Imhangbe *et al.*, 2019; Gian & Bao, 2020; Fathurrochman *et al.*, 2021). Menurut Kalangi *et al.* (2012) keberhasilan sekolah secara menyeluruh membutuhkan peran kepemimpinan. Pemimpin yang baik seharusnya dapat mewujudkan perubahan bagi seluruh anggotanya dan mewujudkan sistem pengajaran dan pembelajaran yang efektif

(Kabeta *et al.*, 2015). Tidak hanya itu saja dengan adanya kepemimpinan, maka tata kelola kelas akan lebih baik, sarana dan prasarana yang ada dapat mendukung, hubungan antara guru, siswa, karyawan, dan kepala sekolah dapat harmonis sehingga suasana sekolah lebih nyaman dan menyenangkan (Thoyibi *et al.*, 2021). Selain itu dapat pula meningkatkan semangat bagi guru ketika melaksanakan tugasnya (Hamedoylu, 2019). Dengan demikian kepemimpinan adalah cara mengajak guru agar memiliki perilaku, dapat bertindak dengan benar, mencapai komitmen dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama (Ernawati *et al.*, 2020; Darmawan & Mardikaningsih, 2021).

Saat ini dengan meningkatnya jumlah sekolah mengharuskan pemangku kepentingan sekolah perlu untuk memiliki strategi untuk melakukan pembaharuan dalam pendidikan. Hal ini dilakukan agar sekolah tetap maju dan berkembang. Oleh karena itu dibutuhkan inovasi. Inovasi dapat ditumbuhkan melalui guru yang bekerja di pendidikan sekolah. Terwujudnya inovasi ini membutuhkan iklim organisasi, karena iklim organisasi penting untuk memastikan kinerja guru di dalam kelas maupun di lingkungan sekolah (Izzati, 2017). Menurut penelitian oleh Castro dan Martins (2010), iklim organisasi merujuk pada persepsi bersama, suasana emosional, dan sikap yang dihadapi oleh anggota dalam suatu organisasi, serta elemen-elemen fundamental yang mencerminkan norma, nilai, budaya, dan pengaruh baik negatif maupun positif dari individu-individu di dalamnya. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Ivancevich *et al.* (2014), iklim organisasi merupakan kumpulan atribut lingkungan kerja yang dirasakan oleh para pekerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang dianggap sebagai faktor utama yang memengaruhi perilaku mereka. Dengan adanya iklim organisasi yang memfasilitasi perilaku belajar, maka dapat meningkatkan kualitas dari semua aspek tidak terkecuali prestasi akademik siswa (DeWitt dan Slade, 2014). Iklim sekolah juga akan membawa pengaruh terhadap perilaku guru untuk menyelesaikan tugasnya di sekolah (Suharsaputra, 2010). Setiap guru menilai iklim sekolah melalui persepsi mereka sehingga iklim sekolah yang negatif menjadi penyebab menurunnya kinerja guru. Dampak negatif ini tercermin dari komunikasi yang tidak efektif dan kurangnya kerjasama antar anggota sekolah (Rafferty, 2003). Sebaliknya iklim sekolah yang positif memiliki hubungan yang kuat dengan persepsi stres kerja yang menurun dan meningkatkan kepuasan diantara para guru (Malinen dan Sovalinen, 2016). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa iklim sekolah yang positif dapat meningkatkan kinerja guru secara berkesinambungan.

Dengan adanya permasalahan pada kinerja guru, maka dibutuhkan perhatian secara serius oleh manajemen di tingkat sekolah karena dapat mengganggu keberlangsungan hidup sekolah dan perkembangan pola pikir masyarakat di sekitarnya terhadap kualitas guru dan sekolah (Jones *et al.*, 2006). Pelaksanaan tugas guru yang tidak efektif merupakan salah satu indikator kinerja guru yang belum memadai. Selain itu, hasil prestasi belajar siswa yang berada di bawah standar dan mutu pendidikan di tingkat nasional yang belum menunjukkan perubahan yang signifikan membuktikan bahwa kinerja guru masih perlu dikelola dengan baik. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan dari Adnot *et al.* (2016) bahwa prestasi belajar

siswa yang rendah disebabkan karena kinerja guru yang juga rendah. Oleh karena itu guru adalah sumber daya sekolah yang memiliki dampak positif terhadap hasil belajar siswa (Hayes *et al.*, 2006). Dengan demikian manajemen di tingkat sekolah perlu diarahkan untuk meningkatkan kinerja guru.

Studi ini bertujuan untuk mengamati dua variabel yang telah dibahas sebelumnya, yaitu kepemimpinan dan iklim organisasi serta mengetahui peran keduanya terhadap kinerja para guru.

## **METODE**

Studi ini termasuk riset kuantitatif dengan pendekatan asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel. Peneliti melakukan riset di salah satu sekolah menengah atas di Mojokerto. Subjek pada penelitian ini merupakan seluruh guru yang bekerja di sekolah tersebut. Ada 38 guru yang dijadikan responden. Penulis melaksanakan penelitian terhitung dari bulan Juni 2021. Riset dilakukan untuk menganalisis peran kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja guru.

Data dikumpulkan dengan cara memberikan kuesioner kepada 38 guru tersebut. Jawaban yang diberikan akan diukur berdasarkan skala likert yang ditentukan dengan skor 1 sampai 4. Setelah itu dapat melakukan uji kevalidan data disertai reliabilitas data, uji asumsi klasik, uji hipotesis serta koefisien determinasinya.

Kepemimpinan meliputi perilaku yang berorientasi terhadap tugas dan perilaku berorientasi pada hubungan (Owens, 2001). Iklim organisasi meliputi hubungan antar perorangan, terdapat peluang pertumbuhan dan pengembangan diri, ada perubahan dan perbaikan sistem, lingkungan fisik (Stringer, 2002). Kinerja guru meliputi kompetensi mengajar, dedikasi dan hubungan interpersonal (Chan dan Neal Schmitt, 2002).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Responden dari guru berdasarkan karakteristik ditinjau dari jenis kelamin adalah pria sebanyak 15 orang dan perempuan sebanyak 23 orang. Mayoritas responden telah berusia lebih dari 40 tahun, yaitu sebanyak 25 responden yang diikuti oleh rentang usia 31 sampai 40 tahun sejumlah 11 responden dan yang berusia 25-30 tahun sejumlah dua responden.

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Untuk mengetahui kevalidan instrumen pada kuesioner, maka memerlukan uji validitas. Uji validitas ini dilakukan dengan membandingkan nilai corrected item total correlation. Jika terbukti corrected item total correlation pada outputs SPSS melebihi angka 0,30 maka

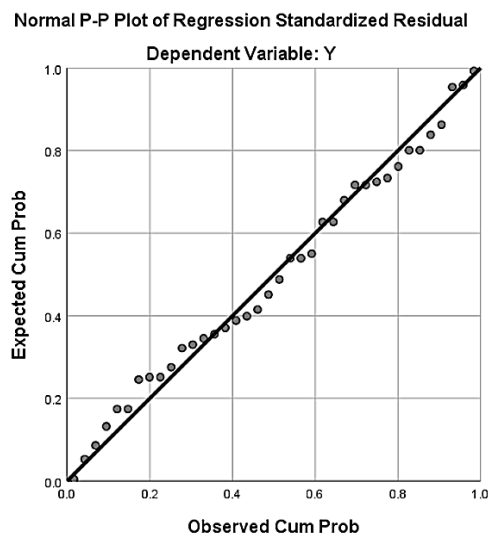
dinyatakan valid. Artinya kuesioner yang terbentuk berdasarkan indikator yang kemudian diterjemahkan dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan dapat mengukur apa yang hendak kita ukur. Berdasarkan perhitungan uji validitas terkait variabel kepemimpinan, iklim organisasi dan kinerja guru diketahui bahwa hasilnya adalah lebih besar dari 0,30.

Uji reliabilitas untuk mengukur tingkat keandalan suatu instrumen penelitian dan ini dapat menggunakan program SPSS. SPSS menyediakan fasilitas yang dapat mengukur reliabilitas dengan uji statistik cronbach alpha ( $\alpha$ ). Oleh karena itu akan dinyatakan reliabel bila hasil cronbach alpha berdasarkan variabel yang diteliti telah memiliki nilai  $> 0,60$ . Nilai cronbach alpha untuk tiga variabel di penelitian ini (kepemimpinan, iklim organisasi dan kinerja guru) sebagaimana dilihat dari output SPSS telah menghasilkan nilai yang jauh lebih tinggi dari 0,60 yaitu kepemimpinan sebesar 0,805, iklim organisasi sebesar 0,729, kinerja guru sebesar 0,824.

### Asumsi Klasik

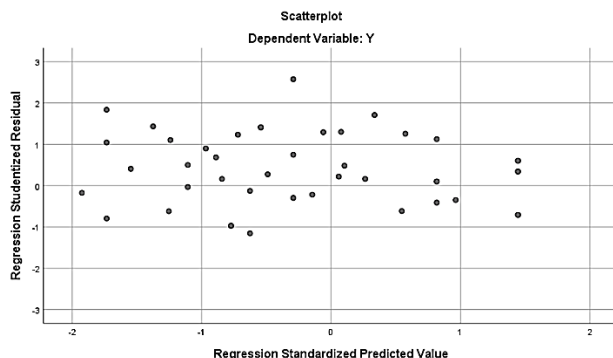
Asumsi klasik yang akan dibahas di penelitian ini terdiri dari uji normalitas, uji heterokedastisitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi. Uji ini harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum melakukan analisis regresi linier berganda.

Uji normalitas ini dilakukan untuk mengetahui data penelitian apakah telah berdistribusi normal atau tidak normal. Distribusi yang normal atau mendekati normal akan memperlihatkan plotting data seperti yang tampak di bawah ini. Dari Gambar 1 membentuk garis lurus mengikuti garis diagonal sehingga distribusi data adalah normal.



Gambar 1. Normal Probability Plot  
Sumber: Outputs SPSS

Uji heterokedastisitas salah satunya dapat diuji dengan metode scatterplot dimana terdapat dua poin utama yang harus diperhatikan yaitu data tidak hanya terkumpul di atas atau di bawah sumbu Y dan titik-titik yang menyebar tidak boleh membentuk pola bergelombang kemudian melebar dan menyempit lagi. Jika kondisi tersebut terpenuhi, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga model regresi layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian. Seperti dari Gambar 2 bahwa penyebaran residual adalah tidak teratur sehingga persamaan regresi memenuhi asumsi heterokedastisitas



Gambar 2. Scatterplot Dependent Variable  
Sumber: Outputs SPSS

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji suatu model regresi apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) yang dibuktikan dengan nilai tolerance  $\leq 0.10$  atau sama dengan nilai VIF  $\geq 10$ . Dari hasil output SPSS dua variabel bebas (kepemimpinan dan iklim organisasi) di penelitian ini memenuhi syarat untuk dimasukkan kedalam suatu model, dimana tolerance semua nilainya adalah 0,803 dan untuk VIF semua nilainya lebih kecil dari 10 yaitu 1,245.

Uji autokorelasi hasilnya dengan melihat nilai Durbin Watson dimana hasilnya harus berada di nilai 2 dan -2. Hasil DW di penelitian ini adalah 1,110 yang berarti masih diantara yang seharusnya sehingga tidak ada gejala autokorelasi.

### Analisis Regresi Linier Sederhana

Dua variabel bebas yang telah disebutkan, yaitu kepemimpinan, iklim organisasi dan satu variabel terikatnya, yaitu kinerja guru akan diuji menggunakan uji regresi linier berganda yang telah ada di Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 1. Hasil Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	27.993	6.483		4.318	.000		
	X.1	3.093	1.048	.346	2.951	.006	.803	1.245
	X.2	2.370	.491	.566	4.825	.000	.803	1.245

Sumber: Output SPSS

Uji F di penelitian ini dilakukan agar mengetahui bahwa variabel kepemimpinan dan iklim organisasi secara simultan dapat memberikan pengaruhnya terhadap kinerja guru. Seperti yang dapat diperhatikan dari Tabel 1 menunjukkan nilai F-hitung sebesar 27,790 dan sig sebesar 0,000. Hasil ini memberikan pernyataan bahwa kepemimpinan dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru karena nilai signifikansinya menghasilkan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Tabel 2. Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	899.090	2	449.545	27.790	.000 <sup>b</sup>
	Residual	566.173	35	16.176		
	Total	1465.263	37			

Sumber: Output SPSS

Koefesien determinasi diperoleh nilai 0,614 atau 61,4%. Nilai ini menunjukkan bahwa persentase yang disumbangkan dari variabel kepemimpinan dan iklim organisasi sebesar 61,4% dan ada sisa sebesar 38,6 yang berarti masih dapat disebabkan karena variabel bebas yang tidak dikaitkan di penelitian ini.

Tabel 3. Koefesien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783 <sup>a</sup>	.614	.592	4.022

Sumber: Output SPSS

## Pembahasan

Berdasarkan analisis data ditemukan bahwa kepemimpinan berperan membentuk kinerja guru dan ini sesuai dengan temuan Santosa dan Darmawan (2002); Yekeen Adebayo *et al.* (2012); Arifin dan Putra (2014); Hariani *et al.* (2016); Mardikaningsih (2016); Jamilus *et al.* (2020); Djazilan dan Darmawan (2022); Retnowati *et al.* (2023). Kepemimpinan memiliki peran yang signifikan untuk menggerakkan seluruh komponen dan unit dalam suatu sekolah yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang baik pasti dapat memanfaatkan potensi setiap sumber daya manusia yang dimilikinya (Chiedozie *et al.*, 2018). Dalam konteks sekolah, setiap kepala merupakan sosok utama yang memiliki dampak signifikan terhadap para guru, yang tercermin dari sikap dan tindakan yang mereka tunjukkan dalam menjalankan peran dan tanggung jawab mereka sebagai pengajar dan pendidik. Sikap dan perilaku ini untuk meningkatkan citra, karya dan kinerja guru menuju guru yang profesional dan tentu saja ini memerlukan arah dan pandangan seluruh jajaran guru yang dapat dijadikan pedoman atau acuan dalam melaksanakan tugas baik manajerial maupun operasional di segala bidang tugas dan satuan sekolah secara terpadu. Dengan kata lain, kinerja dari pemimpin yang sangat baik akan sangat menentukan hubungan, keterlibatan serta kepercayaan (Meng dan Berger, 2019). Oleh karena itu di lingkungan sekolah dibutuhkan penerapan kepemimpinan yang partisipatif, suportif, dan direktif. Tiga gaya kepemimpinan tersebut menurut Mehta *et al.* (2001) secara efektif dapat mewujudkan tingkat motivasi yang tinggi. Guru yang termotivasi akan meningkatkan kinerjanya. Selain itu sebagai seorang pemimpin harus dapat mengambil

keputusan dengan sistematis dimana keputusan ini harus berkualitas sehingga seluruh warga di sekolah termasuk guru dapat menerimanya. Keputusan yang berkualitas merupakan indikasi yang kuat untuk memberikan tanggung jawab secara jelas sehingga bagi guru dapat bertindak dan berperilaku dengan benar.

Iklm organisasi berperan nyata untuk membentuk kinerja guru dan ini juga dibenarkan dengan penelitian dari Selamat *et al.* (2013); Dan dan Ye (2020); Darmawan *et al.* (2020); Mailol *et al.* (2020). Perilaku guru, yang merupakan elemen penting dari kinerja mereka, dipengaruhi oleh iklim organisasi. Artinya, keberadaan iklim organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja guru, karena mereka merasakan dampaknya secara langsung di lingkungan sekolah. Manfaat lain yang dapat dirasakan dari iklim sekolah yang kondusif yaitu semakin meningkatnya prestasi belajar siswa (Goddard *et al.*, 2015). Kenyamanan guru di sekolah saat mengajar membutuhkan iklim yang sehat (fisik, psikis) yang memungkinkan adanya kerja sama diantara guru, staf sekolah dan kepala sekolah untuk menyelesaikan pekerjaannya (Mailool *et al.*, 2020). Dengan adanya kerja sama dan dukungan diantara sesama dapat meningkatkan kinerja guru dan produktivitas sekolah. Terwujudnya iklim sekolah yang kondusif tentu membutuhkan keikutsertaan dan dukungan dari seluruh elemen sekolah. Semua elemen sekolah harus dapat hidup berdampingan meskipun ada perbedaan karena latar belakang mereka yang tidak sama. Meski demikian perbedaan yang ada seharusnya dapat dikelola dengan bijak agar tidak menyebabkan dampak negatif bagi kehidupan sekolah. Oleh karena itu iklim sekolah yang positif dapat dibangun melalui pengembangan nilai-nilai etika dan moral di sekolah. Iklim sekolah yang baik dapat mewujudkan komunikasi terbuka yang efektif sehingga menghasilkan praktik kolaboratif yang produktif antar guru. Keterbukaan informasi dalam konteks ini terkait dengan setiap keputusan yang diambil di tingkat sekolah termasuk salah satunya program sekolah yang harus diketahui oleh seluruh warga sekolah yang terkena dampak dari keputusan tersebut. Keterbukaan informasi ini juga berhubungan dengan transparansi sekolah untuk menyampaikan informasi yang jelas tentang pelaksanaan fungsi kelembagaannya yang akan mempengaruhi efektivitas fungsi pengawasan pendidikan. Idealnya fungsi pengawasan pendidikan berorientasi pada gagasan perbaikan bukan untuk mencari kesalahan dan menjatuhkan sanksi. Dengan demikian melalui fungsi pengawasan pendidikan segala kelemahan guru dan sekolah, termasuk tingkat keterampilan mengajar yang belum memadai atau terkait hal lainnya akan menjadi masukan untuk mengusulkan perbaikan yang tepat.

## **PENUTUP**

Studi menemukan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja guru dan pengaruh yang diberikan adalah positif signifikan. Iklim organisasi dapat mempengaruhi kinerja guru dan pengaruh yang diberikan adalah positif signifikan. Kepemimpinan dan iklim organisasi dapat mempengaruhi kinerja guru dan pengaruh yang diberikan adalah positif signifikan. Dengan hasil ini, maka dibutuhkan pendekatan humanis yang mengedepankan aspek keakraban yang berarti guru merupakan kolega bukan hanya sekedar bawahan disertai dengan melaksanakan pengarahannya yang lebih intensif kepada guru. Perlu untuk memiliki strategi baru yang direncanakan dengan baik oleh kepala sekolah untuk memberikan layanan kebutuhan pendidikan yang lebih baik. Penting untuk terus memfasilitasi pengembangan

profesional guru melalui pelatihan profesional sehingga diperoleh manfaat bagi keduanya (pihak guru dan pihak sekolah) karena adanya peningkatan keterampilan baru dan perspektif pedagogis, pengetahuan teoritis, pengalaman praktis. Memberikan penghargaan sesuai prestasi agar komitmen guru terhadap sekolah dapat diwujudkan dalam jangka panjang. Selanjutnya dibutuhkan pengkajian terkait hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja guru agar visi lembaga dalam berbagai hal dapat tercapai serta memberikan serta dapat memberikan manfaat dalam bidang keilmuan baru khususnya bidang manajemen pendidikan. Peneliti lain dapat lebih berorientasi ke lingkup organisasi yang lebih besar atau jumlah sampel yang lebih besar sehingga tingkat generalisasinya lebih tinggi dan menjelaskan data yang sebenarnya dengan lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adnot, M., T. Dee., V. Katz., & J. Wyckoff. 2016. Teacher Turnover, Teacher Quality, and Student Achievement in DCPS, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 39(1), 54-76.
- Aprilianti, E. T., E. A. Sinambela, D. Darmawan, & A. R. Putra. 2019. Hubungan Pendidikan, Pengalaman, Kedisiplinan, Pelatihan Kerja dan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 5(3), 187-194.
- Arifin, S. & A.R. Putra. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(2), 141-154.
- Castro, M., & N. Martins. 2010. The Relationship Between Organizational Climate and Employee Satisfaction in a South African Information and Technology Organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-9.
- Chan, D. & N. Neal Schmitt. 2002. Situational Judgment and Job Performance, *Human Performance*, 15(3), 233-254.
- Chiedozie, O. L., A.A. Victor., & F.T. Sunday. 2018. Relationship between Staff Human Resource Management and Academic Performance of Accounting Students in Secondary Schools in Akoko South-West, Ondo State. *Online Submission*, 4(8), 31-41.
- Dan, Y., & Y. Ye. 2020. The Relationship Between Teachers' Perception Towards School Climate and Their Decision-Making Styles at a Primary School in Anning District, Lanzhou City, China, *Human Sciences*, 12(1), 194-207.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela, M. Hariani & M. Irfan. 2020. Analisis Komitmen Organisasi, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja yang Memengaruhi Kinerja Pegawai, *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 4(1), 58-70.
- Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. 2021. Studi Tentang Peran Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89-98.

- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. 2020. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- DeWitt, P., & S. Slade. 2014. *School Climate Change: How do I build a positive environment for learning?* United States of America, ASCD.
- Djazilan, M. S. & D. Darmawan. 2022. Komunikasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mengembangkan Motivasi dan Kinerja Guru, *Journal on Teacher Education*, 4(2), 1065-1077.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. 2020. Pengembangan Komitmen Organisasi melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 520-528.
- Fachruddin, A., D. Darmawan., & B. A. S. Eddine. 2023. Satisfaction of MI Darul Ulum Tambakrejo Waru Sidoarjo Teachers: The Role of Work Environment and School Compensation. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 4(2), 1317-1323.
- Fathurrochman, I., S. Danim, A. Syaiful Anwar., & N. Kurniah. 2021. The School Principals' Role in Education Management at the Regional Level: An Analysis of Educational Policy in the Industrial Revolution 4.0, *Proceedings of the International Conference on Educational Sciences and Teacher Profession (ICETeP 2020)*, 532(ICETeP), 237–242.
- Firlailly, S. 2005. *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Gian, P. M., & D.Q. Bao. 2020. The Competences of Teaching Staff and Principals in the Context of Educational Innovation and School Development, *International Education Studies*, 14(1), 65-75.
- Goddard, Y., R. Goddard., & M. Kim. 2015. School Instructional Climate and Student Achievement: an examination of group norms for differentiated instruction, *American Journal of Education*, 122(1), 111–131.
- Hamedoğlu, M. A. 2019. The Use of Information and Communication Technologies in Classroom Management in Primary Schools, *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, 7(4), 145–154.
- Hariani, M., D. Darmawan, & Yulianti Yuli. 2016. Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Untuk Mengembangkan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3(2), 67-76.
- Hasibuan, M. S. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hayes, D., M. Mills., P. Christie., & B. Lingard. 2006. *Teachers and Schooling Making a Difference: Productive pedagogies, assessment, and performance*. Allen & Unwin, Crows Nest.
- Imhangbe, O. S., R.E. Okecha., & J. Obozuwa. 2019. Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Performance: Evidence from Edo State, Nigeria, *Educational Management Administration and Leadership*, 47(6), 909–924.

- Irfan, M. & M. Hariani 2022. Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dosen, *Jurnal Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 27 – 36.
- Ivancevich, J., R. Konopaske., & M. Matteson. 2014. *Organizational Behavior And Management*. McGraw-Hill Book Co, USA.
- Izzati, U. A. 2017. The Relationships between Vocational High School Teachers ' Organizational Climate and Innovative Behavior, *International Conference on Education Innovation*, 173, 343–345.
- Jamilus., G. Murtadlo., Pahmi., D. Indriani., & Jasiah. 2020. Leadership and Principali Motivation on Teacher Performance at Madrasah, *Islamic Education Management Journal*, 6 (2), 511-519.
- Jones, J., M. Jenkin., & S. Lord. 2006. *Developing Effective Teacher Performance*. Paul Chapman Publishing.
- Kabeta, R. M., P.C. Manchishi., & A. Akakandelwa. 2015. Instructional Leadership and Its Effect on the Teaching and Learning Process: The Case of Head teachers in Selected Basic Schools in the Central Province of Zambia, *International Journal of Science and Research*, 4(4), 1876-1884.
- Kalangi, S., W. Weol., J. Tulung., & H. Rogahang. 2021. Principal Leadership Performance: Indonesian Case, *The International Journal of Social Sciences World*, 3(2), 74–89.
- Karina, A., R. Mardikaningsih, & E. Retnowati. 2015. Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(2), 69-84.
- Mailool, J., B. Kartowagiran., T.H, Retnowati., S. Wening., & H. Putranta. 2020. The Effects of Principal's Decision-Making, Organizational Commitment and School Climate on Teacher Performance in Vocational High School Based on Teacher Perceptions, *European Journal of Educational Research*, 9(4), 1675-1687.
- Mailool, J., H. Retnowati., S. Arifin., A.T. Kesuma., & H. Putranta. 2020. Lecturers' Experiences in Teaching Soft Skills in Teacher Profession Education Program (TPEP) in Indonesia, *Problems of Education in the 21st Century*, 78(2), 215- 234.
- Malinen, O. -P., & H. Savolainen. 2016. The Effect of Perceived School Climate and Teacher Efficacy in Behavior Management on Job Satisfaction and Burnout: A longitudinal study. *Teaching and Teacher Education*, 60(1), 144–152.
- Malinen, O. -P., & H. Savolainen. 2016. The Effect of Perceived School Climate and Teacher Efficacy in Behavior Management on Job Satisfaction and Burnout: A longitudinal study. *Teaching and Teacher Education*, 60(1), 144–152.
- Mardikaningsih, R. 2016. Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal*, 1(1), 55-62.

- Masnawati, E., M.S. Djazilan, & D. Darmawan 2022. Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru, *Jurnal Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 17 – 26.
- Mehta, R., A.J. Dubinsky., & R.E. Anderson. 2001. Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels : An empirical investigation of the USA, Finland and Poland, *European Journal of Marketing* 37(1/2), 50-85.
- Meng, J., & B.K. Berge. 2019. The Impact of Organizational Culture and Leadership Performance on PR Professionals' job Satisfaction: Testing the Joint Mediating Effects of Engagement and Trust, *Public Relations Review*, 45(1), 64–75.
- Owens, R. G. 2001. *Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform*. Seventh Edition. Prentice Hall, Englewood cliffs
- Rafferty, T.J. 2003. School Climate and Teacher Attitudes Toward Upward Communication in Secondary Schools, *American Secondary Education*, 31(2), 49-70.
- Retnowati, E., D. Darmawan, A. R. Putra, R. S. Putra, & F. Issalillah. 2023. Pengaruh Modal Psikologis, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Baruna Horizon*, 6(1), 31-38.
- Santosa, A. & D. Darmawan. 2002. Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.
- Selamat, N., N.Z. Samsu., & N.S.M. Kamalu. 2013. The Impact of Organizational Climate on Teachers' Job Performance, *Educational Research e-Journal*, 2(1), 71-82.
- Sinambela, E.A., R. Mardikaningsih & D. Darmawan. 2014. *Inovasi Pendidikan dan Profesionalisme Guru*, IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Stringer, R. 2002. *Leadership and Organizational Climate* Upper Saddle River. Printice Hall, New Jersey.
- Suharsaputra, U. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Refika Aditama, Bandung.
- Thoyibi, M., M.H. Hikmat., & A. Prasetyarini. 2021. Teachers' Perspective on Student's Right to Participation in Classroom Management, *Asian Journal of University Education*, 17(1), 63–73.
- Tohet, M., Q. Aini., & N.N. Imamah. 2022. Anger Management in Improving Teacher Performance in School, *Islamic Education Management Journal*, 6(1), 243–253.
- Yekeen Adebayo, J., R. Olayide., & O. Saheed. 2012. Influence of Leadership Styles and Emotional Intelligence on Job Performance of Local Government Workers in Osun State, Nigeria, *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 3(4), 973-996.
- Yuliana. 2012. *Dinamika Pendidikan di Indonesia*, IntiPresindo Pustaka, Bandung.