

Pengaruh Kontrak Psikologis, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru SMK Teknologi Balung Kabupaten Jember

Sulhan Ferdiansah^{1✉}, Hary Sulaksono², Lia Rachmawati³

^{1,2,3}Magister Manajemen, Institut Teknologi dan Sains Mandala, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kontrak psikologis, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di SMK Teknologi Balung Kabupaten Jember, baik secara parsial maupun simultan. Latar belakang penelitian didasarkan pada pentingnya peningkatan kualitas kinerja guru sebagai faktor utama dalam mendukung mutu pendidikan di sekolah menengah kejuruan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Populasi penelitian berjumlah 57 guru aktif, dengan sampel sebanyak 40 responden yang ditentukan melalui teknik simple random sampling. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner skala Likert. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS versi 26, yang didahului oleh uji validitas, reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontrak psikologis, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Secara parsial, budaya organisasi merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja guru dengan kontribusi sebesar 78,2%. Secara simultan, keempat variabel independen memberikan pengaruh sebesar 89,8% terhadap kinerja guru, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja guru dapat dicapai melalui penguatan kontrak psikologis, pembentukan budaya organisasi yang positif, peningkatan motivasi kerja, serta penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dalam lingkungan sekolah.

Kata Kunci: *Kontrak Psikologis, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Guru*

Abstract

This study aims to analyze the influence of psychological contracts, organizational culture, work motivation, and leadership style on teacher performance at SMK Teknologi Balung, Jember Regency, both partially and simultaneously. The background of this study is based on the importance of improving teacher performance as a key factor in supporting the quality of education in vocational high schools. The research employed a quantitative method with a descriptive approach. The population consisted of 57 active teachers, with a sample of 40 respondents selected through simple random sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire. Data analysis was conducted using multiple linear regression with the assistance of SPSS version 26, preceded by validity, reliability, and classical assumption tests. The results indicate that psychological contracts, organizational culture, work motivation, and leadership style have a significant effect on teacher performance, both partially and simultaneously. Partially, organizational culture was found to be the most dominant variable affecting teacher performance, contributing 78.2%. Simultaneously, the four independent variables contributed 89.8% to teacher performance, while the remaining percentage was influenced by other factors outside the research model. The conclusion of this study confirms that improving teacher performance can be achieved through strengthening psychological contracts, fostering a positive organizational culture, increasing work motivation, and implementing effective leadership styles within the school environment.

Keywords: *Psychological Contract, Organizational Culture, Work Motivation, Leadership Style, Teacher Performance*

✉ Corresponding author :

Email Address : sulhan.ferdiansah27@gmail.com

PENDAHULUAN

Pendidikan vokasi pada jenjang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) memiliki peran strategis dalam mencetak tenaga kerja yang kompeten sesuai kebutuhan industri. Pemerintah Indonesia melalui Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 18 menegaskan bahwa Pendidikan Kejuruan berfungsi mempersiapkan peserta didik untuk bekerja di bidang tertentu. Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) memegang tanggung jawab besar karena harus mengintegrasikan teori akademik dengan praktik kejuruan serta memfasilitasi program *link and match* dengan dunia industri. Upaya penyesuaian ini didukung secara hukum oleh Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 03/M-IND/PER/1/2017 yang mengatur pedoman pembinaan SMK berbasis kompetensi yang terhubung dengan industri.

Dalam rangka mengimplementasikan Standar Nasional Pendidikan (SNP), kualitas pendidikan pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sangat bergantung pada efektivitas kinerja guru. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 menegaskan bahwa terdapat delapan standar yang menjadi indikator keberhasilan sebuah proses pendidikan di suatu lembaga, dimana guru sebagai pendidik profesional memiliki peran sentral. Undang - Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen telah merincikan tugas utama seorang pendidik meliputi mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, serta mengevaluasi peserta didik. Oleh karena itu, optimalisasi kinerja guru merupakan syarat mutlak untuk mewujudkan tercapainya SMK yang dapat menghasilkan lulusan dengan daya saing tinggi di pasar kerja.

Namun, fakta dilapangan menunjukkan bahwa kinerja guru di SMK Teknologi Balung Kabupaten Jember belum mencapai standar optimal yang diharapkan. Sesuai dengan data internal dalam satu tahun terakhir, sekolah mencatat bahwa tingkat kehadiran guru dalam kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) hanya mencapai 65%. Selain itu, 40% guru masih cenderung menggunakan metode konvensional dan belum melakukan inovasi pada media pembelajaran berbasis digital, sesuai dengan dokumen hasil supervisi akademik. Rendahnya partisipasi guru juga merupakan indikasi adanya masalah komunikasi internal, dimana rata - rata 70% staf yang hadir dalam rapat koordinasi bulanan, sehingga koordinasi program sekolah sering mengalami hambatan.

Diduga faktor internal seperti kontrak psikologis, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kondisi kinerja yang belum maksimal. Ketidakpuasan yang terjadi akibat dari tidak terpenuhinya kontrak psikologis, serta budaya organisasi yang lemah seringkali menghambat terciptanya lingkungan kerja yang produktif. Rendahnya motivasi kerja membuat guru kurang bersemangat dalam berinovasi, dan gaya kepemimpinan yang kurang adaptif dapat memperburuk pola komunikasi di sekolah. Keempat variabel ini saling berkaitan dalam membentuk perilaku kerja guru, namun pengaruh simultannya terhadap kinerja guru di SMK Teknologi Balung Kabupaten Jember belum teruji secara empiris.

Adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) dari studi - studi terdahulu membuat peneliti tertarik untuk meneliti kembali variabel - variabel tersebut. Penelitian di SMK Islam Kalipare Malang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja staf, namun penelitian di MTs Negeri 2 Jember justru menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan secara parsial. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh faktor - faktor organisasi terhadap kinerja guru bersifat kontekstual dan bergantung pada karakteristik institusi masing - masing yang

ditunjukkan dengan adanya perbedaan hasil (*inconsistency*) dari penelitian sebelumnya. Bagi peneliti *research gap* tersebut menjadi urgensi untuk dilakukan pengujian kembali pada objek penelitian yang berbeda.

Konsep Kontrak Psikologis dipublikasikan oleh Argyris pada tahun 1960 di buku *Understanding Organizational Behavior* (Schalk and Roe, 2007). Rancangan ini lalu dikembangkan Levinson, Price, Mandl dan Solley di tahun 1962 saat menjalani belajar di utility company. *Psychological Contract* tumbuh menjadi sebuah perjanjian yang tak tertulis selaku wujud angan-angan antar organisasi dengan pegawai. Ketika pertama Kontrak Psikologis diimplementasikan pada wujud korelasi formal antar organisasi dengan pegawai serta terkait dengan sudut-sudut tak berbentuk misal kehormatan yang didapat seorang sebab pekerjaannya, peluang agar melakukan perkembangan serta perasaan diayomi dari organisasi.

Teori Budaya Organisasi oleh Edgar Schein merupakan pendekatan untuk memahami bagaimana nilai-nilai, norma, dan ritus di dalam suatu organisasi dapat membentuk budaya yang unik. Schein mengidentifikasi tiga tingkat utama dalam budaya organisasi: Artefak, Nilai, dan Asumsi Dasar (Sutrisno, 2019). Menurut Musdalifah, dkk (2021:35) motivasi kerja adalah sebuah proses psikologis yang menyebabkan timbulnya tindakan, yang memiliki arah dan terus menerus untuk mencapai tujuan. Rivai (2014:64) mengemukakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dapat pula dikatakan gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (*leader*). Secara umum, kinerja diartikan sebagai tingkat kesuksesan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan (Kholid & Utari, 2023).

Berdasarkan fenomena data di sekolah dan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, maka penelitian ini sangat penting untuk dilakukan. Peneliti akan mengidentifikasi serta menganalisis pengaruh kontrak psikologis, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di SMK Teknologi Balung Kabupaten Jember. Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi manajemen sekolah dalam menyusun strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia sekaligus meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan

METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan dalam tesis ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan serta menganalisis pengaruh variabel kontrak psikologis, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru secara sistematis dan faktual. Sebagaimana dijelaskan, metode deskriptif merupakan penelitian yang digunakan untuk mengetahui nilai variabel secara mandiri tanpa membandingkan dengan variabel lain (Sugiyono, 2015).

Penelitian dilaksanakan di SMK Teknologi Balung Kabupaten Jember dengan populasi sebanyak 57 guru aktif. Dalam penentuan sampel, peneliti menggunakan teknik *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih. Teknik ini sesuai dengan pendapat bahwa *simple random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan strata dalam populasi (Sugiyono, 2019). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 40 responden, yang dianggap telah memenuhi kriteria kelayakan ukuran sampel dalam penelitian kuantitatif.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari empat variabel independen yaitu kontrak psikologis (X1), budaya organisasi (X2), motivasi kerja (X3), dan gaya kepemimpinan (X4), serta satu variabel dependen yaitu kinerja guru (Y). Masing-masing variabel dijabarkan dalam definisi operasional dengan indikator yang diukur menggunakan skala Likert. Skala

ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap fenomena sosial (Sugiyono, 2019).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, literatur, dan arsip yang relevan (Sugiyono, 2019; Sugiyama, 2008). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan observasi guna memperoleh data yang lebih komprehensif.

Metode analisis data menggunakan bantuan program SPSS dengan beberapa tahapan, yaitu uji instrumen (validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik, serta analisis regresi linier berganda. Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Sanusi, 2011). Selain itu, dilakukan uji parsial (uji t) untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel secara individu, serta uji simultan (uji F) untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama (Sugiyono, 2017).

Secara keseluruhan, metode penelitian ini dirancang untuk menghasilkan data yang objektif, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, sehingga mampu memberikan dasar yang kuat dalam menarik kesimpulan penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMK Teknologi Balung Kabupaten Jember yang beralamat di Jalan Rambipuji No. 33 Desa Balunglor, Kecamatan Balung, Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur. SMK Teknologi Balung merupakan salah satu sekolah dibawah naungan Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur Wilayah Jember dan Yayasan Pendidikan Teknologi Balung (swasta) yang memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan di wilayah Kabupaten Jember. Penelitian ini dilaksanakan dengan fokus pada dinamika kepemimpinan dan kinerja guru di lingkungan sekolah menengah kejuruan, khususnya dalam konteks pelaksanaan tugas oleh kepala sekolah sebagai pemimpin di satuan pendidikan.

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan secara kuantitatif berdasarkan distribusi frekuensi dan persentase pada masing-masing kategori. Responden didominasi oleh guru dengan jenis kelamin laki-laki (mayoritas), sementara sisanya perempuan. Dari aspek usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif (sekitar 25-45 tahun), dengan persentase terbesar berada pada kelompok usia menengah. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas guru berada pada fase kerja aktif dan matang secara profesional. Sementara itu, sebagian kecil lainnya berada pada usia lebih muda maupun mendekati masa pensiun.

Berdasarkan masa kerja, distribusi responden menunjukkan bahwa sebagian besar memiliki pengalaman kerja menengah (sekitar 5-15 tahun), sedangkan sisanya terbagi antara guru dengan masa kerja singkat dan yang sudah sangat berpengalaman. Dilihat dari tingkat pendidikan, mayoritas responden berpendidikan S1, dengan sebagian kecil telah menempuh pendidikan S2. Secara kuantitatif, distribusi ini menunjukkan bahwa responden memiliki kualifikasi akademik yang memadai dan relevan dengan profesinya sebagai tenaga pendidik.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan telah memenuhi syarat analisis yang baik. Pertama, uji normalitas menunjukkan bahwa data terdistribusi normal, baik melalui grafik P-Plot, histogram, maupun uji statistik

seperti Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk, dimana titik-titik menyebar mengikuti garis diagonal.

Kedua, uji multikolinearitas menunjukkan tidak adanya korelasi tinggi antar variabel independen, yang ditunjukkan oleh nilai tolerance yang tinggi dan nilai VIF yang berada di bawah batas maksimum (≤ 10), sehingga model bebas dari masalah multikolinearitas.

Ketiga, uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada grafik scatterplot, dimana titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah sumbu nol. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model.

Secara keseluruhan, hasil uji asumsi klasik ini menegaskan bahwa model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini nilai t-tabel diperoleh dengan menggunakan rumus $df = n - k$. Pada penelitian ini jumlah sampel sebanyak 40 orang dengan jumlah variabel sebanyak 5, yang terdiri dari 1 variabel dependen dan 4 variabel independen ($df = 40 - 5 = 35$), maka diperoleh nilai t-tabel pada tingkat signifikan 5% adalah 2.030.

Berikut ini adalah Tabel hubungan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen berdasarkan hasil uji analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS.

Tabel 1. Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Kinerja Guru

| Model | Variabel | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
|-------|--------------------|--------|------------|------|-------|------|
| 1 | (Constant) | 11.004 | 4.354 | - | 2.527 | .016 |
| | Kontrak Psikologis | .553 | .173 | .461 | 3.199 | .003 |

Sumber: data diolah oleh peneliti, 2026

Tabel 2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

| Model | Variabel | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
|-------|-------------------|-------|------------|------|--------|------|
| 1 | (Constant) | 3.136 | 1.874 | - | 1.673 | .102 |
| | Budaya Organisasi | .860 | .074 | .884 | 11.676 | .000 |

Sumber: data diolah peneliti, 2026

Tabel 3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

| Model | Variabel | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
|-------|----------------|--------|------------|------|-------|------|
| 1 | (Constant) | 17.389 | 3.294 | - | 5.278 | .000 |
| | Motivasi Kerja | .442 | .193 | .348 | 2.291 | .028 |

Sumber: data diolah peneliti, 2026

Tabel 4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

| Model | Variabel | B | Std. Error | Beta | t | Sig. |
|-------|-------------------|--------|------------|------|-------|------|
| 1 | (Constant) | 11.312 | 2.959 | - | 3.823 | .000 |
| | Gaya Kepemimpinan | .545 | .118 | .600 | 4.618 | .000 |

Sumber: data diolah peneliti, 2026

Tabel 5. Hasil Uji Simultan

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| Regression | 280.261 | 4 | 70.065 | 87.227 | .000 |
| Residual | 28.114 | 35 | .803 | - | - |
| Total | 308.375 | 39 | - | - | - |

Sumber: data diolah peneliti, 2026

Pembahasan

Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Kinerja Guru

Pengaruh kontrak psikologis terhadap kinerja guru dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Berdasarkan perhitungan statistik, diperoleh nilai *t* hitung sebesar 3,199 yang lebih besar dibandingkan dengan *t* tabel sebesar 2,030, serta nilai signifikansi (*Sig.*) sebesar 0,003 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja guru di SMK Teknologi Balung Kabupaten Jember. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kontrak psikologis berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dinyatakan diterima.

Secara empiris, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap hubungan timbal balik dengan institusi, baik dalam bentuk harapan maupun pemenuhan kewajiban, turut menentukan kualitas kinerja yang ditunjukkan. Semakin baik kontrak psikologis yang dirasakan oleh guru, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan dalam menjalankan tugas profesionalnya di sekolah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sudibyo dan Hardani (2023) yang menyatakan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh signifikan terhadap etos kerja karyawan.

Selain itu, hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa kontrak psikologis memberikan kontribusi sebesar 19,1% terhadap kinerja guru (*Adjusted R Square* = 0,191), sementara sisanya sebesar 80,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Hal ini menegaskan bahwa kontrak psikologis merupakan salah satu faktor penting, namun bukan satu-satunya penentu kinerja guru. Implikasinya, peningkatan kontrak psikologis dapat menjadi strategi efektif dalam mendorong peningkatan kinerja guru di sekolah.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang sangat kuat dan signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh nilai *t* hitung sebesar 11,676 yang jauh lebih besar dibandingkan dengan *t* tabel sebesar 2,030, serta nilai signifikansi (*Sig.*) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMK Teknologi Balung Kabupaten Jember, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Secara substantif, temuan ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang di lingkungan sekolah sangat berperan dalam membentuk perilaku kerja guru. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama, serta mendorong guru untuk bekerja lebih efektif dan profesional. Dengan kata lain, semakin baik budaya organisasi yang diterapkan di sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja guru yang dihasilkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Devi dan Diah (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai. Selain itu, berdasarkan nilai koefisien determinasi, budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 77,6% terhadap kinerja guru (*Adjusted R Square* = 0,776), sedangkan sisanya sebesar 22,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja guru, sehingga perlu menjadi perhatian utama dalam pengelolaan sekolah.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh nilai *t* hitung sebesar 2,291 yang lebih besar dibandingkan dengan *t* tabel sebesar 2,030, serta nilai signifikansi (*Sig.*) sebesar 0,028 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja guru di SMK Teknologi Balung

Kabupaten Jember, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh signifikan dapat diterima.

Secara empiris, temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat motivasi kerja yang dimiliki guru berperan dalam menentukan kualitas kinerja yang dihasilkan. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas, lebih bertanggung jawab, serta memiliki dorongan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat berdampak pada menurunnya kinerja dan kurang optimalnya pelaksanaan tugas sebagai pendidik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nasrul (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja guru. Namun demikian, berdasarkan nilai koefisien determinasi, motivasi kerja hanya memberikan kontribusi sebesar 9,8% terhadap kinerja guru (Adjusted R Square = 0,098), sementara sebesar 90,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor pendukung yang penting, meskipun bukan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja guru.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan statistik, diperoleh nilai *t* hitung sebesar 4,618 yang lebih besar dibandingkan dengan *t* tabel sebesar 2,030, serta nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja guru di SMK Teknologi Balung Kabupaten Jember, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Secara empiris, temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja guru. Kepemimpinan yang efektif, baik melalui pendekatan direktif, suportif, maupun partisipatif, mampu meningkatkan semangat kerja, kedisiplinan, serta tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja guru yang dihasilkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Suluh et al. (2025) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik. Selain itu, berdasarkan nilai koefisien determinasi, gaya kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 34,3% terhadap kinerja guru (Adjusted R Square = 0,343), sedangkan sisanya sebesar 65,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru, meskipun bukan yang paling dominan.

Pengaruh Kontrak Psikologis, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Pengaruh kontrak psikologis, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru secara simultan dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang sangat signifikan. Berdasarkan hasil uji *F*, diperoleh nilai *F* hitung sebesar 87,227 yang jauh lebih besar dibandingkan dengan *F* tabel sebesar 2,03. Hasil ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama keempat variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMK Teknologi Balung Kabupaten Jember, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor internal dan organisasi yang saling berkaitan. Kontrak psikologis berperan dalam membangun hubungan timbal balik antara guru dan institusi, budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, motivasi kerja mendorong semangat dan

produktivitas, serta gaya kepemimpinan mengarahkan dan mempengaruhi perilaku kerja guru.

Dengan demikian, semakin baik pengelolaan keempat faktor tersebut secara bersamaan, maka akan semakin tinggi pula kinerja guru yang dihasilkan. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya pihak manajemen sekolah untuk memperhatikan dan mengintegrasikan seluruh aspek tersebut dalam strategi peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan.

Pengaruh Dominan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru

Pengaruh dominan budaya organisasi terhadap kinerja guru dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang paling kuat dibandingkan variabel lainnya. Berdasarkan hasil pengujian, penentuan variabel dominan dilakukan dengan melihat nilai signifikansi (Sig.) yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai koefisien beta terstandarisasi yang paling besar atau menjauhi nilai nol. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai Standardized Coefficients Beta sebesar 1,053, yang merupakan nilai tertinggi di antara seluruh variabel independen.

Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi menjadi faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Teknologi Balung Kabupaten Jember. Secara praktis, hal ini berarti bahwa nilai-nilai, norma, kebiasaan kerja, serta lingkungan organisasi yang terbentuk di sekolah memiliki peran utama dalam membentuk perilaku dan produktivitas guru. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama tim, serta mendorong guru untuk bekerja lebih efektif dan profesional.

Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh dominan terhadap kinerja guru dapat diterima. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah perlunya pihak sekolah untuk terus memperkuat dan mengembangkan budaya organisasi yang positif sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja guru secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa variabel kontrak psikologis, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja guru di SMK Teknologi Balung Kabupaten Jember. Secara parsial, masing-masing variabel independen menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja guru, meskipun tingkat signifikansi dan besarnya pengaruh berbeda-beda pada setiap variabel. Secara simultan, keempat variabel tersebut terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, yang menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, melainkan kombinasi dari berbagai aspek manajerial dan psikologis dalam lingkungan kerja sekolah. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja guru. Hal ini mengindikasikan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang di lingkungan sekolah memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku dan produktivitas guru. Selain itu, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan juga memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan semangat kerja dan kualitas pelaksanaan tugas guru. Kontrak psikologis turut berperan dalam membangun hubungan timbal balik antara guru dan institusi, yang berdampak pada komitmen kerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru dapat dicapai melalui penguatan budaya organisasi yang kondusif, peningkatan motivasi kerja, penerapan gaya kepemimpinan yang efektif, serta pemenuhan kontrak psikologis secara seimbang.

Referensi :

- Ansyary, N. (2021). *Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada Yayasan H. Datuk Abdullah Tanjung Morawa* (Tesis). Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Arofah, S., et al. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Jember. ITS Mandala.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey Press.
- Buwana, S. A. N., & Widhiastuti, H. (2023). Hubungan kontrak psikologis terhadap etos kerja dengan komitmen karyawan sebagai intervening. Universitas Semarang.
- Cahyana, E. (2018). *Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Muhammadiyah 5 Purwantoro Kabupaten Wonogiri* (Tesis). IAIN Ponorogo.
- Gujarati, D. N. (2004). *Basic econometrics* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Ismoro, R. P. P., Tommy, P. Y. S., & Tumanggor, R. O. (2020). Peran kontrak psikologis relasional dan transaksional sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif. Universitas Tarumanagara.
- Kou, F., et al. (2024). The impact of transformational leadership on teacher performance in Shandong universities: The mediating role of the psychological contract. Dhurakij Pundit University.
- Muhardi, et al. (2023). Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja pendidik SMK Negeri di Lombok Timur. Universitas Gajayana.
- Ratnawati. (2024). Pengaruh supervisi dan budaya organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi di SMKN Rengel Tuban. Universitas Wijaya Putra.
- Restiani, B. (2025). *Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komitmen organisasi guru, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru SMP swasta* (Tesis). Universitas Lampung.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory technical report. Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120–127.
- Sanusi, A. (2011). *Metodologi penelitian bisnis*. Salemba Empat.
- Santoso, S. (2016). *Menguasai statistik dengan SPSS*. Elex Media Komputindo.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian pendidikan*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta.
- Syafri, Y. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di SMK PGRI Pekanbaru. UIN Sultan Syarif Kasim Riau.
- Yulianti, D., & Rusminingsih, D. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru dan pegawai di SMK Islam Kalipare. STIE Jaya Negara Tamansiswa.