

## Gaya Kepemimpinan Paternalistik Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Sekar Pratiwi<sup>1</sup>, Ima Rahmawati<sup>2</sup>, Hana Lestari<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup> Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, Institut Agama Islam Sahid Bogor

<sup>2</sup> Manajemen Pendidikan Islam, IAI Sahid Bogor  
Jl. Dasuki Bakri Km.6 Pamijahan Bogor Indonesia

\*Corresponding author: [sekarpratiwi997@gmail.com](mailto:sekarpratiwi997@gmail.com), [ima.rahmawati@inais.ac.id](mailto:ima.rahmawati@inais.ac.id),  
[hana.lestari@inais.ac.id](mailto:hana.lestari@inais.ac.id)

<https://doi.org/10.56406/jurnalkajianislammodern.v8i1.68>

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine and describe the influence of paternalistic leadership styles on teacher job satisfaction at SDIT AR-Rohmaniyah, Tanah Sareal District, Bogor City. The research method used in this study is a quantitative method using correlational techniques and analyzed using multiple regression techniques. The results of the analysis of the influence of the principal's paternalistic leadership style (X1) on teacher job satisfaction (Y) at SDIT AR Rohmaniyah Kec. Tanah Sareal Bogor City which has been carried out by researchers, from the results of the answers to a questionnaire that has been distributed to 44 respondents using the SPSS version 21 program. Based on the results of a simple linear regression test, it is concluded that there is a positive but insignificant effect between the principal's paternalistic leadership style on satisfaction teacher work.*

**Keywords:** *Paternalistic Leadership Style, Teacher Job Satisfaction*

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menggambarkan pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap kepuasan kerja guru di SDIT AR-Rohmaniyah Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan teknik korelasional dan di analisis menggunakan teknik regresi berganda. Hasil analisis pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik kepala sekolah (X1) terhadap kepuasan kerja guru (Y) di SDIT AR Rohmaniyah Kec. Tanah Sareal Kota Bogor yang telah dilakukan oleh peneliti, dari hasil jawaban angket yang telah disebarkan kepada 44 responden dengan menggunakan program SPSS versi 21. Berdasarkan hasil uji regresi linier sederhana di peroleh kesimpulan bahwa pengaruh positif namun tidak signifikan antara gaya kepemimpinan paternalistik kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

**Kata Kunci :** *Gaya Kepemimpinan Paternalistik, Kepuasan Kerja Guru*

## I. Pendahuluan

Guru merupakan salah satu komponen utama yang menentukan keberhasilan suatu sekolah dalam mencapai tujuannya. Guru juga merupakan objek utama yang berkaitan langsung terhadap proses belajar mengajar di sekolah. Kemajuan dunia pendidikan ditentukan oleh sejauh mana guru melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Maka dari itu, dalam mengefektifkan kegiatan proses belajar mengajar harus memiliki guru yang berkualitas dalam proses belajar mengajar. Tugas guru tidak hanya sebagai pengajar yang melakukan *transfer of knowledge*, tetapi memiliki peran diantaranya sebagai pembimbing yang mendorong potensi, mengembangkan alternatif, dan memobilisasi siswa dalam belajar. Guru memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan pendidikan, guru juga dituntut untuk menampilkan kepribadian dan menjadi teladan bagi siswa.

Fred Luthans (2008), berpendapat bahwa kepuasan kerja yaitu hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dapat dikatakan sebagai kepuasan kerja, perasaan atas sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan hubungannya dengan lingkungan kerja, kompensasi, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja dan sebagainya, hal ini sesuai dengan pendapat Robins (2009) yaitu kepuasan kerja menggambarkan perasaan yang positif tentang pekerjaan seseorang sebagai hasil dari penilaian pada karakteristik dari pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja juga bisa di artikan dengan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja.

Salah satu faktor penting di dalam manajemen sumber daya manusia di sekolah adalah terciptanya kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja guru dapat dilihat dari sikap guru terhadap pekerjaan yang dijalannya. Guru yang paling tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapatkan sesuatu paling sedikit. Sedangkan guru yang paling merasa puas adalah guru yang menginginkan banyak dan banyak pula mendapatkannya. Kepuasan kerja guru menjadi masalah yang menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan guru dan organisasi sekolah. Adapun menurut Ruvendi (2005) menyebutkan bahwa indikator kepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek diantaranya: 1)

jumlah kehadiran pegawai atau jumlah kemangkiran, 2) perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan, 3) perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan, 4) suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya, 5) sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab, 6) tingkat motivasi para pegawai yang tercermin dalam perilaku pekerjaan, 7). reaksi positif atau negatif terhadap kebijakan organisasi, dan 8) unjuk rasa atau perilaku destruktif lainnya.

**Tabel 1. Tabel Hasil Studi Pendahuluan Kepada Guru SDIT AR Rohmaniyah Kec. Tanah Sareal Kota Boor**

No	Pertanyaan	Presentase Tidak Puas
1.	Apakah Bapak/Ibu Puas Dengan Gaji Yang Diberikan Sekolah ?	57,7%
2.	Apakah Bapak/Ibu Terganggu Dengan Lingkungan Sekolah ?	33,3%
3.	Apakah Bapak/Ibu Sering Terlambat Dating Ke Sekolah ?	26,7%
4.	Apakah Menurut Bapak/Ibu Sarana Dan Prasarana Yang Ada Di Sekolah Masih Kurang Memadai ?	40,0%
5.	Apakah Sekolah Bapak/Ibu Sering Mengadakan Pelatihan Guru ?	46,7%

Sebagai akibat dari faktor tersebut munculnya beberapa perilaku guru yang menunjukkan kualitas kinerja yang rendah, diantaranya : (1) masih ada guru yang kurang merasa puas dengan gaji yang dibayarkan, (2), lingkungan yang masih kurang nyaman untuk mengajar (3), kurangnya tingkat kedisiplinan guru (4), masih ada sarana dan prasarana yang kurang mendukung dalam pembelajaran (5) guru kurang ahli dalam beberapa hal.

Tinggi rendahnya kepuasan kerja guru tidak bisa dilepas dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Seorang kepala sekolah sebagai pemimpin atau mesin pendorong supaya guru bisa membantu mewujudkan peningkatan kualitas mutu pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai atasan menjadi salah satu elemen penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja guru dan iklim organisasi. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan sebagaimana dikemukakan dalam UU pasal 12 ayat 1 nomor 28 tahun 1990 tentang pendidikan dasar bahwa “ kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Selain itu ada beberapa gaya kepemimpinan yang menjadi ciri khas kepala sekolah salah satunya adalah gaya kepemimpinan paternalistik, gaya kepemimpinan paternalistik adalah pemimpin yang bersifat kepatuhan dan selalu memberikan perlindungan kepada bawahannya, mengacu pada sikap kepatuhan dan otoritas, pemimpin paternalistik membimbing bawahan dengan menunjukkan tingkat moralitas yang tinggi hal ini berfokus pada kebutuhan guru, baik di dalam maupun di luar tempat mengajar, ini dipercaya dapat meningkatkan motivasi guru, kepuasan dan mereka memusatkan perhatian pada prestasi dan kinerja sebagai wujud untuk mendapatkan pengakuan dari pemimpin (Irawanto:2011), Sedangkan menurut Farh, J.L, (2006) sebagai gaya yang menggabungkan disiplin yang kuat dan otoritas dengan sikap kepatuhan dan integritas moral. Pemimpin ideal menurut model ini adalah seorang yang bertindak sebagai “ayah” untuk bawahannya, dimana pemimpin menempatkan diri sebagai orang tua, bersifat melindungi dan memberikan nasehat atau arahan sebagai orang tua. Pemimpin juga mengenal setiap bawahannya dengan intim dan mengetahui yang terbaik bagi bawahannya, pengalaman dan kebijaksanaan pemimpin juga dijadikan pedoman terbaik bagi bawahannya.

Gaya kepemimpinan paternalistik memiliki beberapa indikator di antaranya *Benevolent, morale, authoritarian, paternalism*, (Cheng, 2004). Adapun menurut Gul, S.E & Ayse, B.G (2008) faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan ada 3 yaitu :

1. Paternalistik Baik Hati (*Benevolence*)

Paternalistik Baik Hati (*Benevolence*) adalah kepemimpinan paternalistik yang banyak memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk berkreaitivitas guna perkembangan organisasi. Atasan cukup memberikan pengawasan dalam proses kerja karyawan. Selain itu, atasan juga menunjukkan kebaikan hati dengan memperlihatkan kepedulian (dalam taraf normal) terhadap kehidupan pribadi karyawan misalnya dengan secara rutin menanyakan kondisi keluarga karyawan. Sebagai negara kolektif, nilai kekeluargaan menjadi penting bagi para karyawan di Indonesia.

2. Paternalistik Bermoral (*Moral*)

Paternalistik Bermoral (*Moral*) adalah kepemimpinan paternalistik yang menunjukkan teladan yang baik kepada karyawan dengan cara mematuhi berbagai peraturan yang berlaku baik peraturan perusahaan maupun norma masyarakat. Atasan dengan gaya ini akan bertanggung jawab dan memimpin dengan memberi contoh yang baik tidak hanya dalam ranah pekerjaan namun juga dalam keseharian pribadi.

3. Paternalistik Otoriter (*Authoritarian*)

Paternalistik Otoriter (*Authoritarian*) adalah kepemimpinan paternalistik yang berani mengambil keputusan sendiri untuk memberikan yang terbaik bagi karyawan. Dalam hal ini, otoriter yang dimaksud adalah bersikap tegas. Sebagai negara yang termasuk dalam kategori high power distance, gaya ini dianggap efektif karena bawahan cenderung menuruti arahan atasannya.

Kepemimpinan paternalistik juga mengkombinasikan kedisiplinan yang tinggi dan wewenang, dengan kebajikan figur bapak, dan integritas moral di dalam suasana yang personal. Konsep kepemimpinan paternalistik didasarkan pada nilai-nilai timbal balik, pertimbangan, dan saling menghormati. Atasan akan menghormati, memberi pertimbangan, dan informasi manajemen kepada guru, serta respon, guru yang merasa puas secara spontan bekerja sama dan berkomitmen sepenuh hati kepada lembaga. Jika guru puas dengan keadaannya maka guru akan merasa senang akan kondisi sekolah dan menjalin komunikasi antar pribadi dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara komprehensif

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sd  
It Ar – Rohmaniyah Kota Bogor.

## II. METODE

### Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini di lakukan SDIT Ar Rohmaniyah yang bertempat di Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor. Waktu penelitian mulai dilakukan pada bulan Maret – April 2020.

### Metode Pengumpulan Data

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena penganalisaan data hasil penelitian menggunakan metode statistik dengan bantuan program SPSS versi 2.1. Penelitian ini merupakan penelitian survei, karena dalam penelitian ini informasi yang dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner berupa butir pernyataan. Alat ukur untuk variabel gaya kepemimpinan paternalistik dan kepuasan kerja guru adalah non tes dalam bentuk kuesioner, yang berisi kumpulan pernyataan dengan lima jawaban alternatif, baik pernyataan positif maupun negatif. Kuesioner pada penelitian ini adalah angket tertutup yaitu angket yang jawabannya sudah disediakan sehingga responden tinggal memilih satu jawaban yang sesuai dengan dirinya. Metode pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert dengan lima alternatif jawaban, yaitu; Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS) untuk kepuasan kerja guru. Sedangkan untuk variabel gaya kepemimpinan paternalistik ini menggunakan skala likert dengan 5 (lima) alternatif jawaban yaitu: sering dilakukan (SL), sering (SR), kadang-kadang (KD), pernah (PR), tidak pernah (TP). Untuk pernyataan positif diukur menggunakan rentang nilai 1 sebagai skor terendah dan nilai 5 sebagai skor tertinggi, sedangkan untuk pernyataan negatif diukur menggunakan rentang nilai 5 sebagai skor terendah dan nilai 1 untuk skor tertinggi. Desain korelasional gaya kepemimpinan paternalistik ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja guru dapat dilihat pada bagan 1.



**Gambar 1. Konstelasi Penelitian**

Keterangan	:
X1	: Gaya Kepemimpinan Paternalistik
Y	: Kepuasan kerja guru
—————>	: Pengaruh variabel bebas atau independen (gaya kepemimpinan paternalistik ) secara parsial terhadap variabel terikat atau Dependen (kepuasan kerja guru).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SDIT Ar Rohmaniyah kecamatan Tanah Sareal Bogor sebanyak 50 orang. Sampel dalam penelitian ini diambil secara *simple random sampling*, Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini yaitu jumlah keseluruhan populasi tertentu dengan taraf signifikansi 5%. Di dapatkan jumlah sampel sebanyak 44 orang dari 50 orang guru SDIT AR–Rohmaniyah kecamatan tanah sareal Bogor (Issac & Michael dalam Sugiyono 2017).

### Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis korelasi dan regresi linear sederhana dikarenakan variabel bebas terdiri dari satu variabel. Penelitian ini terdiri dari satu variabel bebas (*independent*) yaitu gaya kepemimpinan paternalistik ( $X_1$ ). Sedangkan variabel terikat (*dependent*) yaitu kepuasan kerja guru (Y). Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis dan mendeskripsikan data secara mendalam tentang pengaruh antara gaya kepemimpinan paternalistik terhadap kepuasan kerja guru.

## IV. Hasil Dan Pembahasan

### 1. Hipotesis 1 : Terdapat Pengaruh Positif Antara Gaya Kepemimpinan Paternalistik ( $X_1$ ) Dengan Kepuasan Kerja Guru (Y)

Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel Gaya Kepemimpinan Paternalistik ( $X_1$ ) dengan Kepuasan Kerja Guru (Y) digunakan uji korelasi dan regresi linier sederhana. Uji korelasi linier sederhana ini dimaksudkan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan Paternalistik dengan Kepuasan Kerja Guru. Hasil uji korelasi linier sederhana pada variabel gaya kepemimpinan paternalistik dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2. Hasil Uji Korelasi Sederhana Variabel Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X<sub>1</sub>) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)**

		Gaya Kepemimpinan Paternalistik	Kepuasan Kerja Guru
Gaya Kepemimpinan Paternalistik	Pearson Correlation	1	.335
	Sig. (1-tailed)		.026
	N	44	44
Kepuasan Kerja Guru	Pearson Correlation	.335	1
	Sig. (1-tailed)	.026	
	N	44	44

Dapat dilihat dari hasil *output* di atas menunjukkan bahwa di dapatkan nilai korelasi positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan paternalistik (X<sub>1</sub>) dengan kepuasan kerja guru (Y) *Pearson Correlation* sebesar 0,335, dari hasil tersebut dapat diartikan bahwa terdapat korelasi positif antara gaya kepemimpinan paternalistik (X<sub>1</sub>) dengan kepuasan kerja guru (Y). Adapun kategori korelasi tersebut signifikan dengan derajat hubungan korelasi rendah, dapat dilihat dari tabel 3.

Adapun nilai Sig (0,026) < (0,05), maka Ho diterima H1 ditolak artinya terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan paternalistik (X<sub>1</sub>) dengan kepuasan kerja guru (Y).

**Tabel 3.**  
**Interpretasi Nilai Koefisien Korelasi**

Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik (X<sub>1</sub>) dengan kepuasan kerja guru (Y) di uji dengan uji regresi sederhana dan didapatkan sebagai hasil berikut :

**Tabel 4.**  
**Hasil Regresi Sederhana Variabel Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X<sub>1</sub>) terhadap Kepuasan Kerja Guru (Y)**

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.

---

1	(Constant)	39.609	16.682	2.374	.022
---	------------	--------	--------	-------	------

---

---

Gaya Kepemimpinan Paternalistik	.183	.100	.261	1.829	.075
---------------------------------------	------	------	------	-------	------

---

Diketahui berdasarkan tabel 4. nilai constant a sebesar 39,609 sedangkan nilai gaya kepemimpinan paternalistik (b/ koefisien regresi) sebesar 0,183 sehingga persamaan regresinya dapat ditulis  $\hat{Y} = 39,609 + 0,183$  dari persamaan tersebut dapat diterjemahkan bahwa setiap penambahan 1% nilai gaya kepemimpinan paternalistik, maka nilai kepuasan kerja guru bertambah sebesar 39.792 koefisien regresi tersebut bernilai positif, sehingga dapat diartikan bahwa arah pengaruh variabel X terhadap Y adalah positif.

Berdasarkan nilai signifikansi yang diperoleh nilai sebesar  $0,075 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara gaya kepemimpinan paternalistik ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja guru (Y).

## V. Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan maka terdapat beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Hasil analisis pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja guru (Y) di SDIT AR Rohmaniyah Kec. Tanah Sareal Kota Bogor yang telah dilakukan oleh peneliti, dari hasil jawaban angket yang telah disebarkan kepada 44 responden dengan menggunakan program SPSS versi 21. Berdasarkan hasil uji regresi linier sederhana di peroleh kesimpulan bahwa pengaruh positif namun tidak signifikan antara gaya kepemimpinan paternalistik kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.

## Daftar Pustaka

- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. 2004. "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations". Asian Journal of Social Psychology, 7(1), h 89-117.
- Fred Luthans.2008. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill.

- Farh, J.L., Cheng, B.S., Chou, L.F. and Chu, X.P. (2006). “*Authority and benevolence: employees’ responses to paternalistic leadership in China*”, in Tsui, A.S., Bian, Y. and Cheng, L. (Eds), *China’s Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance*, Sharpe, New York, NY, h. 230-260.
- Gul, S.E and Ayse, B.G., 2008. *The Relationship Between Paternalistic Leadership And Organizational Commitment: Investigating The Role Of Climate Regarding Ethics*, Journal of Business Ethics. Volume 82. h 955-968.
- Irawanto , Ramsey, 2011. *Paternalistic Leadership and Employee Response in Javanese Culture*. International Journal of Business Vol.2 No. 2: h 185 – 203.
- Ruvendi, Ramlan. (2005). *Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor*. Jurnal ilmiah bidang pendidikan. Vol 11. No 1. Hal 45-54
- Robbins dkk. 2009. *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Prentice Hall).
- Sugiyono. 2007 *Metode Penelitian Administasi*. Bandung : Alfabeta.
- Undang-undang pasal 12 ayat 1 nomor 28 tahun 1990 “*pendidikan dasar*”

